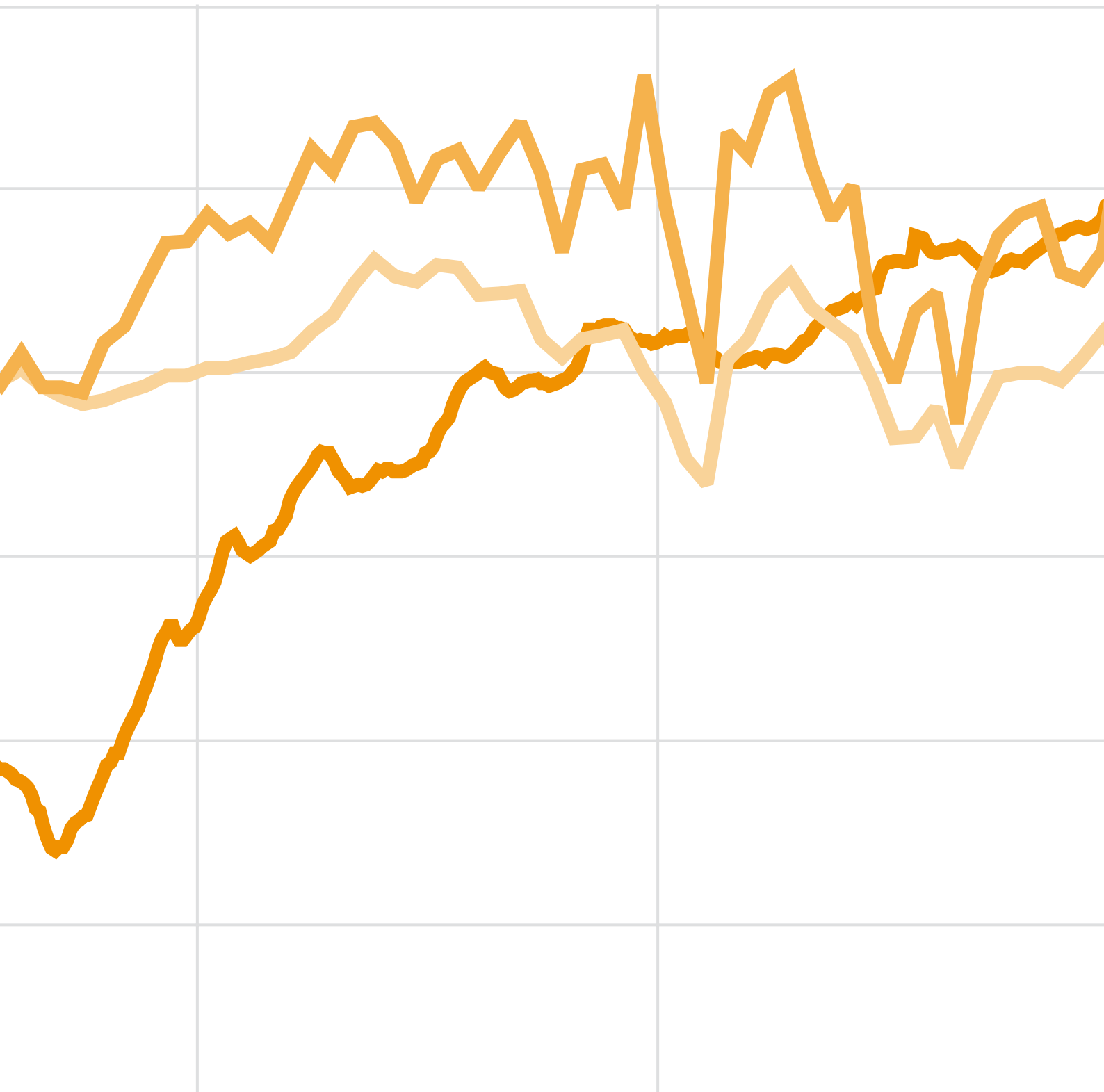


Beratungsqualität

Sonderauswertung LGT Private Banking Report 2010

Prof. Dr. Teodoro D. Cocca, Institut für betriebliche Finanzwirtschaft, Johannes Kepler Universität Linz
Im Auftrag von LGT Wealth & Asset Management



Impressum**Herausgeber**

LGT Group Foundation, Vaduz, www.lgt.com

Autor

Prof. Dr. Teodoro D. Cocca, Institut für betriebliche Finanzwirtschaft, Johannes Kepler Universität Linz, www.ibfw.jku.at

Methodische Beratung, Datenauswertung und Feldleitung

Jörg Schneider, js_studien+analysen, Zürich, schneider.joerg@hispeed.ch

Layout

LGT Marketing & Communications, Vaduz

Druck

Gutenberg AG, Schaan

© LGT Group Foundation und Prof. Dr. Teodoro D. Cocca

Inhalt

	Management Summary	4
	Einleitung	8
	Datengrundlage	8
1	Relevanz und Erfüllungsgrad der Kundenbedürfnisse	9
1.1	Relevanz der Kundenbedürfnisse	9
1.2	Erfüllungsgrad der Kundenbedürfnisse	12
1.3	Beratungsqualitätsindex	14
1.4	Zusammenhang von Beratungsqualität und Kundenbindung	15
2	Die Kunde-Berater-Beziehung	19
2.1	Geschlecht und Alter der Kundenberater	19
2.2	Kontaktfrequenz	22
2.3	Matching	26
2.4	Wunsch nach Beraterwechsel	29
3	Schlussfolgerungen	34

Management Summary – wichtigste Resultate

Die hier vorliegende Sonderauswertung zur Beratungsqualität verwendet die Daten der im Frühjahr 2010 von Prof. Dr. Teodoro D. Cocca durchgeführten Studie (LGT Private Banking Report 2010) und analysiert bisher unveröffentlichte Resultate zum Thema Beratungsqualität.

Relevanz der Kundenbedürfnisse

- ▶ Das primäre Bedürfnis bei der Inanspruchnahme der Dienstleistung eines Private-Banking-Anbieters besteht darin, dank dessen Beratung eine bessere Rendite zu erzielen.
- ▶ Die bessere «Anlagerendite» wird im Durchschnitt um ein Viertel relevanter als die «gewährleistete Diskretion» gesehen.
- ▶ Bei der Gegenüberstellung der Bedürfnisrelevanz mit dem Erfüllungsgrad des jeweiligen Kriteriums erweist sich, dass gerade das Hauptkriterium der Anlagerendite eher mässig erfüllt wird.

Beratungsqualität und Kundenbindung

- ▶ Die Beratungsqualität – gemessen anhand eines Index, der Relevanz und Erfüllungsgrad von Qualitätsmerkmalen misst – wird im Private Banking wie folgt beurteilt: 23% beurteilen die Beratungsqualität als mangelhaft, 36% als mässig, 25% als gut und 16% als sehr gut.
- ▶ Eine signifikante positive Korrelation existiert zwischen der Beratungsqualität und den Variablen, welche die mentale Kundenbindung (Zufriedenheit und Begeisterung) und die praktische Kundenbindung (Weiterempfehlung und Loyalität) messen.
- ▶ Zudem zeigt sich, dass Männer, welche von Frauen beraten werden, besonders hohe praktische Kundenbindung ausweisen, sprich diese Kunden empfehlen ihre «Beraterin» auch überdurchschnittlich oft weiter.
- ▶ Bemerkenswerterweise sind Frauen, welche von Frauen beraten werden, einerseits sehr zufrieden (mentale Kundenbindung), andererseits empfehlen sie ihre Beraterin nur selten weiter.
- ▶ Mangelhafte Beratung wirkt sich in etwa doppelt so stark auf die praktische Kundenbindung aus, wie gute Beratung sich positiv darauf auswirkt.

Die Kunde-Berater-Beziehung

- ▶ Bei Schweizer Kunden und sehr vermögenden Kunden ist die Kontaktfrequenz am höchsten: sowohl was die absolute Anzahl der Kontakte (7 bzw. 6 pro Jahr) wie auch was die die Anzahl der persönlichen Gespräche betrifft (beide 3 pro Jahr).
- ▶ Der mittlere Beratungsaufwand pro Kunde beträgt 167 Minuten pro Jahr. Dies entspricht im Schnitt 5,2 Kontakten (davon 2,6 persönliche Gespräche à 52 Minuten).
- ▶ 78% der befragten Private-Banking-Kunden werden von einem Berater gleichen Geschlechts betreut. Während 88% der Männer von Männern betreut werden, haben nur 30% der weiblichen Kunden eine Beraterin.
- ▶ 25% der Befragten haben einen Berater, der aus der gleichen Altersgruppe stammt. Die häufigste Kombination stellen die 74% der Gesamtstichprobe dar, bei denen der Kunde ein Senior (älter als 50 Jahre) und der Berater ein Junior (jünger als 50 Jahre) ist.

Beraterwechsel

- ▶ 13% der Private-Banking-Kunden äussern den Wunsch, einen anderen Kundenberater zu erhalten.
- ▶ 78% der Kunden, die einen Beraterwechsel wünschen, geben an, dass im Kundengespräch vor allem der Kundenberater spricht, und 62% finden ihren Kundenberater nicht sympathisch.
- ▶ 69% der Kunden, welche momentan von einem Mann bzw. einer Frau beraten werden, können sich vorstellen, alternativ von einer Frau bzw. einem Mann beraten zu werden.
- ▶ Nur 47% der Frauen, welche von einer Frau beraten werden, können sich vorstellen, von einem Mann beraten zu werden.

Management Summary

This special analysis of advisory quality uses data from the survey carried out in spring 2010 by Prof. Teodoro D. Cocca (LGT Private Banking Report 2010) and analyzes previously un-released findings on the subject of advisory quality.

Relevance of client needs

- ▶ The main reason for soliciting the services of a private banking provider is to use their advice to achieve a better return.
- ▶ This “better investment return” is, on average, perceived as being 25% more relevant than “guaranteed discretion.”
- ▶ If we compare the relevance of a need with the extent to which the relevant criterion is achieved, it becomes apparent that this main criterion “better investment return” is only achieved in a modest number of cases.

Advisory quality and client retention

- ▶ Advisory quality (measured using an index that measures the relevance and degree of achievement of quality criteria) is rated in private banking as follows: 23% rate advisory quality as lacking, 36% as adequate, 25% as good as 16% as very good.
- ▶ There is a significant positive correlation between advisory quality and the variables that measure emotional client retention (satisfaction and enthusiasm) and practical client retention (referrals and loyalty).
- ▶ It also becomes apparent that men who are advised by women display especially high practical client retention, i.e. they recommend their advisor to others more frequently than the average.
- ▶ It is interesting to note that while women who are advised by women are very satisfied (emotional client retention) they do not recommend their advisor to others very often.
- ▶ Inadequate advice has twice as strong an impact on practical client retention as good advice.

The client-advisor relationship

- ▶ Contact frequency is highest among Swiss clients and high net worth clients, both in terms of the absolute number of contacts (six/seven a year) and the number of personal consultations (three a year in both cases).
- ▶ The average time spent on advising each client is 167 minutes per year. This is equivalent to an average of 5.2 contacts (of which 2.6 are personal consultations lasting 52 minutes each).
- ▶ 78% of the private banking clients surveyed are advised by an advisor of the same sex. While 88% of men are advised by men, only 30% of female clients have a female client advisor.
- ▶ 25% of those surveyed have an advisor from the same age group. The most common combination, which occurs in 74% of the overall random sample, involves a “senior” client (older than 50) being advised by a “junior” advisor (younger than 50).

Change of client advisor

- ▶ 13% of private banking clients say they would like to change client advisor.
- ▶ 78% of clients who say they want to switch client advisor say this is because their client advisor talks too much in client consultations, while 62% do not find their client advisor very likeable.
- ▶ 69% of clients who are currently advised by a man or a woman could envision being advised by a woman or man instead.
- ▶ Only 47% of women who are advised by a woman could imagine being advised by a man.

Einleitung

Im Auftrag von LGT Wealth & Asset Management führte die Abteilung für Asset Management der Johannes Kepler Universität Linz unter Leitung von Univ.-Prof. Dr. Teodoro D. Cocca im Frühling 2010 eine Befragung zum Anlageverhalten von Private-Banking-Kunden in Deutschland, Österreich und der Schweiz durch. Die Gesamt-Resultate dieser Studie wurden im Mai 2010 veröffentlicht und sind kostenlos verfügbar unter: www.ibfw.jku.at. Die hier vorliegende Sonderauswertung zur Beratungsqualität verwendet die in obiger Studie gewonnenen Daten, analysiert aber bisher unveröffentlichte Resultate zum Thema Beratungsqualität.

Zum Begriff «Beratungsqualität»

Die Qualität der Beratung kann in zwei Dimensionen unterteilt werden:¹ die Qualität des Dienstleistungsergebnisses (vgl. Kapitel 1) und die Qualität der Interaktion (vgl. Kapitel 2). Die Qualität des Dienstleistungsergebnisses bezeichnet die Qualität, welche der Kunde nach Konsum der Dienstleistung erhält bzw. wahrnimmt.² Die Qualität der Interaktion hingegen bezeichnet die Qualität des Prozesses der Dienstleistungserstellung. Darunter fallen für den Kunden wahrnehmbare Faktoren, welche die Interaktion mit dem Kundenberater bezeichnen. Bruhn definiert Dienstleistungsqualität als die Fähigkeit eines Anbieters, die Beschaffenheit einer primär intangiblen und der Kundenbeteiligung bedürfenden Leistung gemäß den Kundenerwartungen auf einem bestimmten Anforderungsniveau zu erstellen.³

Datengrundlage

Insgesamt wurden 332 Personen befragt (in der Schweiz 121, in Deutschland 104 und in Österreich 107 Personen). Die Erhebung erfolgte mit länderspezifischen Online-Panels, welche dauerhafte Pools mit Befragten repräsentieren, von denen soziodemografische Informationen vorliegen und die von Anbietern regelmässig zu Online-Befragungen eingeladen werden. Zentrales Kriterium für die Teilnahme an der Befragung war das frei verfügbare Anlagevermögen: in Deutschland mehr als 600 000 Euro, in Österreich mehr als 500 000 Euro und in der Schweiz mehr als 900 000 Schweizer Franken.

¹ In Anlehnung an Rust und Oliver (1994) und Brady und Cronin (2001) wird Dienstleistungsqualität oft auch um die dritte Dimension «Qualität der Dienstleistungsumgebung» ergänzt. Diese Dimension wird hier aus methodologischen Gründen nicht berücksichtigt. Vgl. Rust, R., und Oliver, R., Service quality – insights and managerial implications from the frontier, in: Rust, R., und Oliver, R. (Hg.), Service Quality, SAGE Publications, Kapitel Preface, S. 1–20, 1994; Brady, M., und Cronin, J., Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: A hierarchical approach, in: Journal of Marketing, Band 65(3), 2001, S. 34–49.

² Vgl. Horn, C., Qualitätsmessung im Private Banking – Eine Analyse der Dienstleistungsqualität im Private Banking, 2009, S. 52 und 55.

³ Vgl. Bruhn, M., Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, 2006, S. 38.

1 Relevanz und Erfüllungsgrad der Kundenbedürfnisse

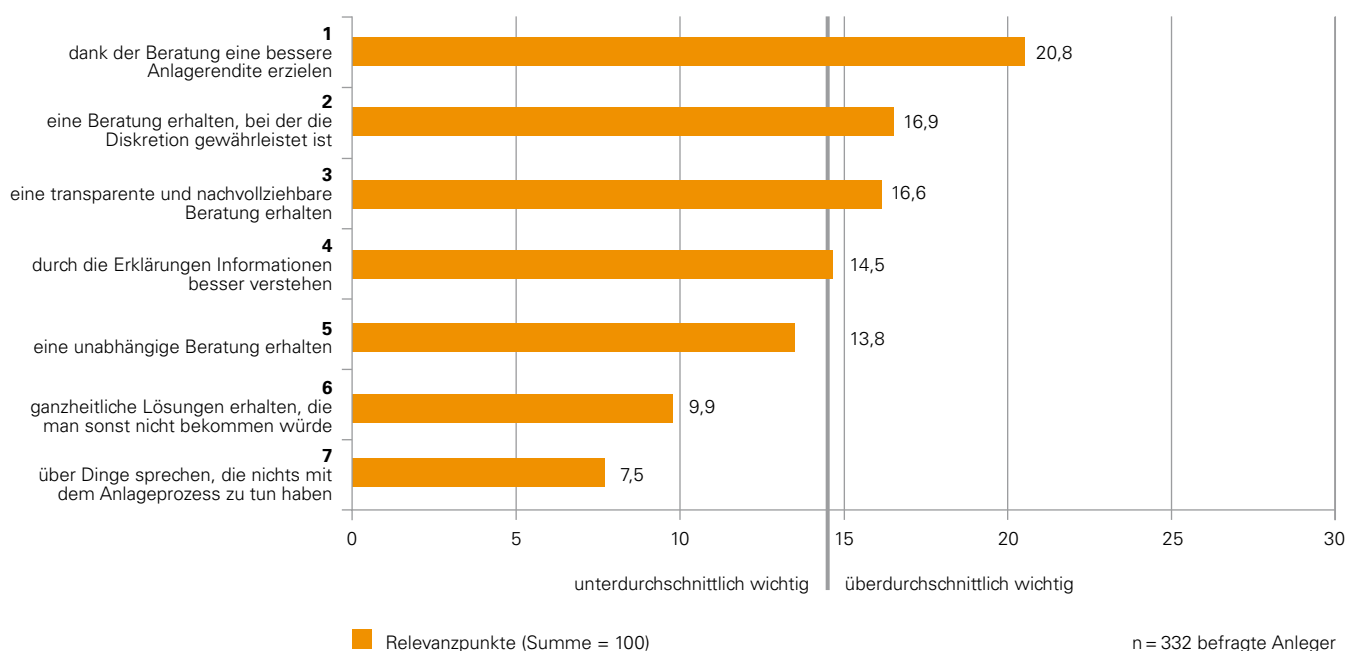
Zum Begriff «Kundenbedürfnisse»

Die Befriedigung von Kundenbedürfnissen bildet die Grundlage jeder Kundenbeziehung. Eine tiefgehende Auseinandersetzung mit den Kundenbedürfnissen ist daher eine wesentliche Erfolgskomponente im Private Banking. Es kann allgemein und kundenübergreifend zwischen Basisbedürfnissen (Vertrauen, Sicherheit, etc.) und individuellen Bedürfnissen unterschieden werden. Basisbedürfnisse eignen sich nur schlecht zur Differenzierung, da diese von den Kunden als gegeben betrachtet werden. Dieses Kapitel widmet sich deshalb vorwiegend den individuellen Bedürfnissen.

1.1 Relevanz der Kundenbedürfnisse

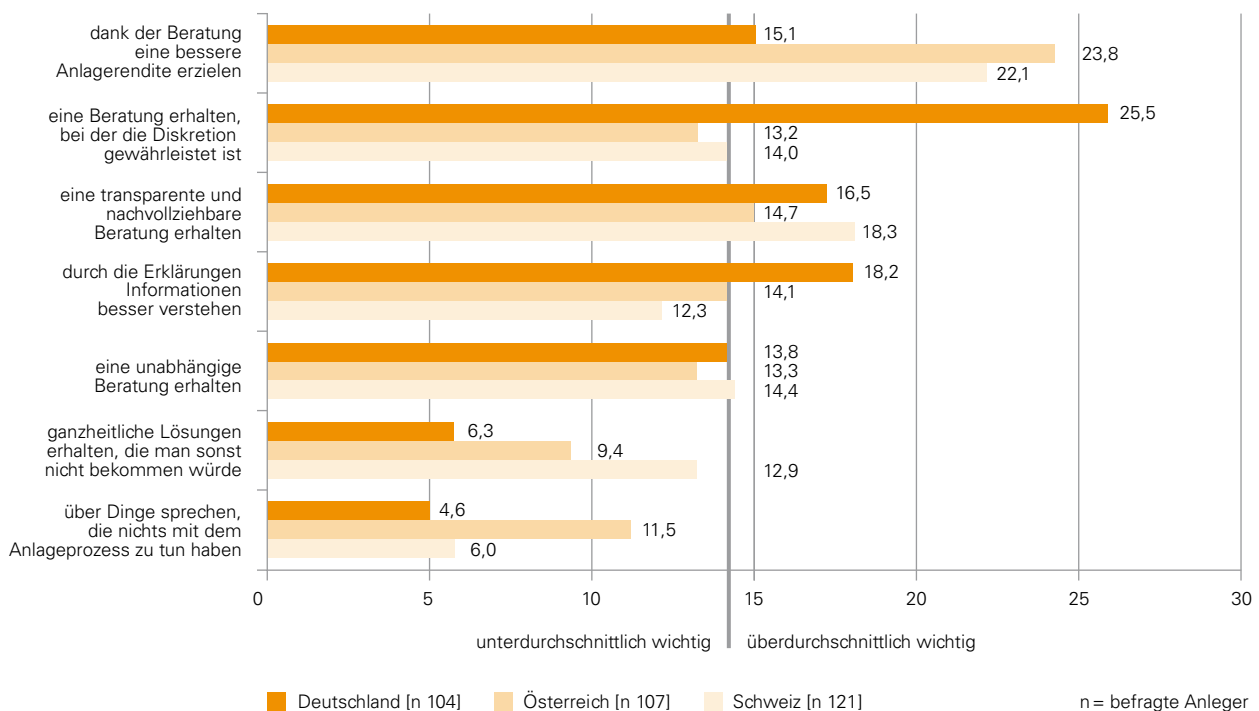
Aus Sicht eines Private-Banking-Kunden besteht das primäre Bedürfnis bei der Inanspruchnahme der Dienstleistung eines Private-Banking-Anbieters darin, dank dessen Beratung eine bessere Anlagerendite zu erzielen. Dies zeigen die Resultate in Abbildung 1. Dabei wurden die Befragten aufgefordert, 100 Punkte auf verschiedene Bedürfniskategorien aufzuteilen, um ihre persönliche Präferenz auszudrücken (viele Punkte entsprechen einer hohen Relevanz des entsprechenden Aspektes). Dabei erzielte der Aspekt der Anlagerendite mit durchschnittlich 20,8 Punkten die höchste Relevanz, gefolgt von Aspekten wie «gewährleistete Diskretion» und «transparente und nachvollziehbare Beratung». Aufgrund der gewählten Methodik lassen sich neben den absoluten Bewertungen auch relative Aussagen treffen. Die bessere Anlagerendite wird im relativen Vergleich im Durchschnitt um ein Viertel relevanter als die «gewährleistete Diskretion» gesehen. «Ganzheitliche Lösungen» werden hingegen nur halb so relevant wie die bessere Anlagerendite erachtet.

Abbildung 1: Bedürfnisrelevanz



Unterscheidet man nach Land, erweist sich die Rendite-Präferenz als kennzeichnendes Merkmal für Private-Banking-Kunden aus der Schweiz und Österreich (vgl. Abbildung 2). Für deutsche Kunden ist das Renditekriterium weitaus weniger wichtig und wird von der Diskretion, Informationserklärung und Transparenz überboten. Deutliche Unterschiede ergeben sich zudem bei der Relevanz der Ganzheitlichkeit der Beratung. Diese wird in der Schweiz deutlich höher bewertet als in den Nachbarländern (wobei gesamthaft dieser Aspekt von unterdurchschnittlicher Bedeutung ist).

Abbildung 2: Bedürfnisrelevanz (nach Land)



Untersucht man das Relevanzranking nach verschiedenen Verhaltenstypen⁴, stellt sich heraus, dass der «Realistische Skeptiker»⁵ eine klare Präferenz für Anlagerendite, Transparenz und Informationserklärung an den Tag legt (vgl. Abbildung 3). Der «sich überschätzende Risikofreudige» hingegen ordnet der Anlagerendite auch eine hohe Präferenz zu, setzt in der Folge aber das Schwergewicht auf Diskretion und Unabhängigkeit. Dieses Muster ist beim «kompetent Abwägenden» genauso zu erkennen.

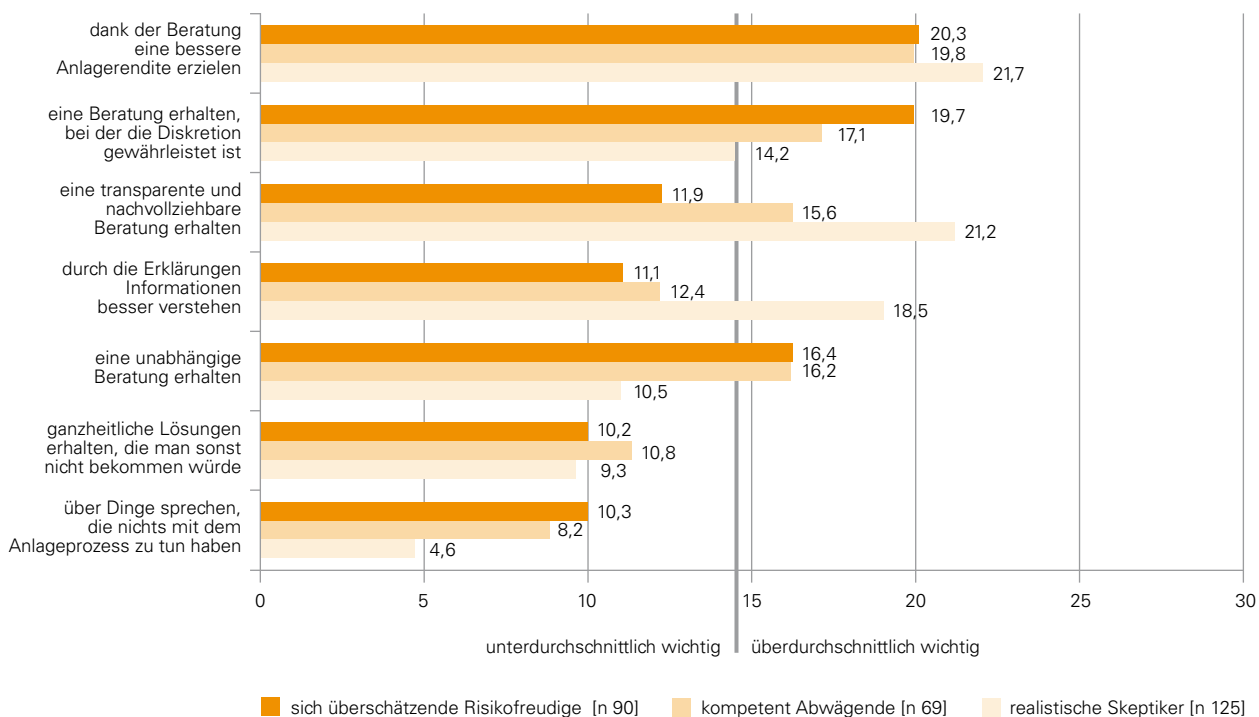
⁴ Definition der Verhaltenstypen:

- Realistische Skeptiker (42% der Befragten): Durchschnittliche Selbsteinschätzung bezüglich Wissen, keine überdurchschnittliche Tendenz zu irrationalem Verhalten, unterdurchschnittliche Risikoneigung.
- Kompetent Abwägende (23%): Durchschnittliche Selbsteinschätzung bezüglich Wissen, aber überdurchschnittlich gutes Abschneiden bei den Behavioral-Finance-Fragen, durchschnittliche Risikoneigung.
- Sich überschätzende Risikofreudige (35%): Überdurchschnittliche Selbsteinschätzung bezüglich Wissen, Tendenz zu irrationalem Verhalten, wie das unterdurchschnittliche Behavioral-Finance-Testergebnis zeigt, überdurchschnittliche Risikoneigung.

Vgl. dazu die Resultate der Hauptstudie, LGT Private Banking Report 2010, S. 41.

⁵ Zum Zweck einer einfacheren Lesbarkeit gelten die in der männlichen Form gewählten personenbezogenen Bezeichnungen allgemein für beide Geschlechter. Dort wo die Unterscheidung inhaltlich relevant ist, wird die entsprechende Geschlechtsform verwendet.

Abbildung 3: Bedürfnisrelevanz (nach Verhaltenstyp)



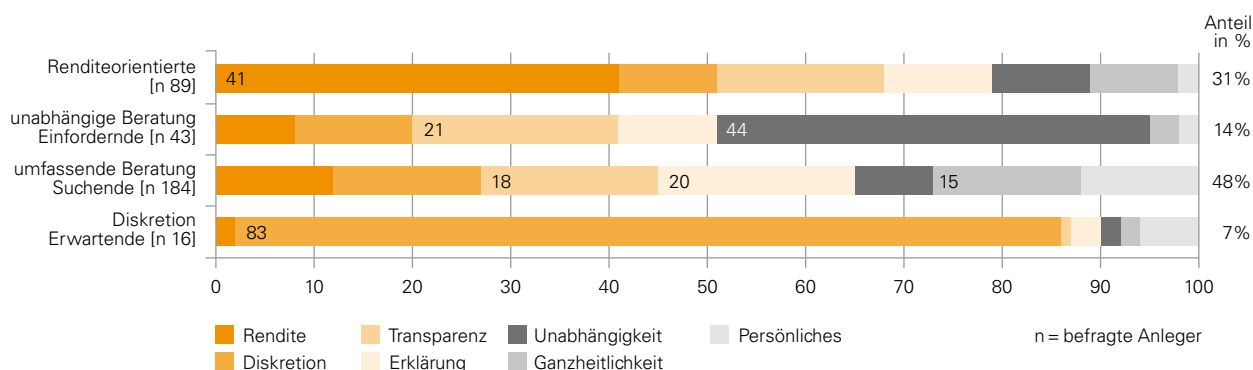
n = befragte Anleger

Um die Anleger auf der Basis ihrer typischen Bedürfnispräferenzen einzuteilen, wurde eine Clusteranalyse durchgeführt, die Anleger mit ähnlichen Bedürfnismustern zu Clustern zusammenfasst. Dabei lassen sich die in Abbildung 4 dargestellten vier Cluster identifizieren (bei den typdominierenden Kriterien ist die Relevanzpunktezah hervorgehoben).

Renditebedürfnis «aktiv» ansprechen

Ohne Zweifel ist die Aufmerksamkeit auf die erzielte Rendite in Zeiten grosser Finanzmarkturbulenzen besonders hoch. Damit liesse sich die hier dargestellte hohe Präferenz für das Renditebedürfnis in den letzten beiden Jahren deuten. Gleichzeitig würde eine solche Interpretation suggerieren, dass die Renditepräferenz zyklischen Mustern unterliegt und bei wieder steigenden Kursen an Relevanz verlieren wird. Diese Interpretation greift mit hoher Wahrscheinlichkeit zu kurz. Die Deutlichkeit, mit der alle Haupt- und Untergruppen als wichtigstes Bedürfnis äussern, dank der Beratung durch die Bank eine bessere Anlagerendite erreichen zu können, muss ein wesentlicher Bestimmungsfaktor für die Steuerung der Bankpolitik sein. Im Lichte des bescheidenen Leistungsausweises bei der Anlageperformance der letzten zehn Jahre gilt es, alle Anstrengungen zu unternehmen, um dieses anscheinend existenzielle Bedürfnis zu erfüllen. Die Kunden erwarten, durch den Beizug einer Bank/eines Beraters eine bessere Rendite zu erreichen, als sie dies alleine – ohne Beratung – erreichen könnten. Inwiefern der aktuelle Trend hin zu passiven Anlagen für die Branche der Vermögensverwalter, der Weisheit letzter Schluss sein kann, bleibt kritisch zu kommentieren. Der Kunde könnte sich bald die Frage stellen, wofür eine teure Beratung in Anspruch genommen wurde, welche eine überdurchschnittliche Rendite von Anfang an ausschliesst und zudem einfach selbständig replizierbar ist.

Abbildung 4: Bedürfnistypen gemäss Clusteranalyse



Der häufigste Typ ist dabei der «umfassende Beratung Suchende», der 48% der Gesamtstichprobe ausmacht. Dieser Kundentyp zeichnet sich durch eine ausgewogene Präferenz für Transparenz, Informationserklärung und Ganzheitlichkeit aus.⁶ Der «Renditeorientierte» stellt die zweit häufigste Kundengruppe dar (31% der Gesamtstichprobe).⁷ 14% können der Gruppe der «unabhängige Beratung Eifordernden»⁸ und 7% der «Diskretion Erwartenden»⁹ zugeordnet werden.

1.2 Erfüllungsgrad der Kundenbedürfnisse

Die Gegenüberstellung der in Kapitel 1.1 dargestellten Bedürfnisrelevanz mit dem Erfüllungsgrad des jeweiligen Kriteriums aus Sicht der Befragten ist in Abbildung 5 dargestellt. Es erweist sich dabei, dass gerade das Hauptkriterium der Erwartungen an die Anlagerendite eher mässig erfüllt wird.¹⁰ Die anderen Kriterien werden mit zunehmender Bedeutung auch umfanglicher erfüllt.

⁶ Weitere Merkmale des Typs «umfassende Beratung Suchende», welche hier grafisch nicht dargestellt sind: eher Validatoren (persönliches Umfeld), weniger bei Grossbanken zu finden, eher die höher Vermögenden und Personen mit schlechter Wissensselbstschätzung, die Anlageentscheidungen genau abwägen. Als Validator wird jemand bezeichnet, der die Anlageentscheidungen zusammen mit anderen aus seinem persönlichen Umfeld oder dem Anlageberater trifft.

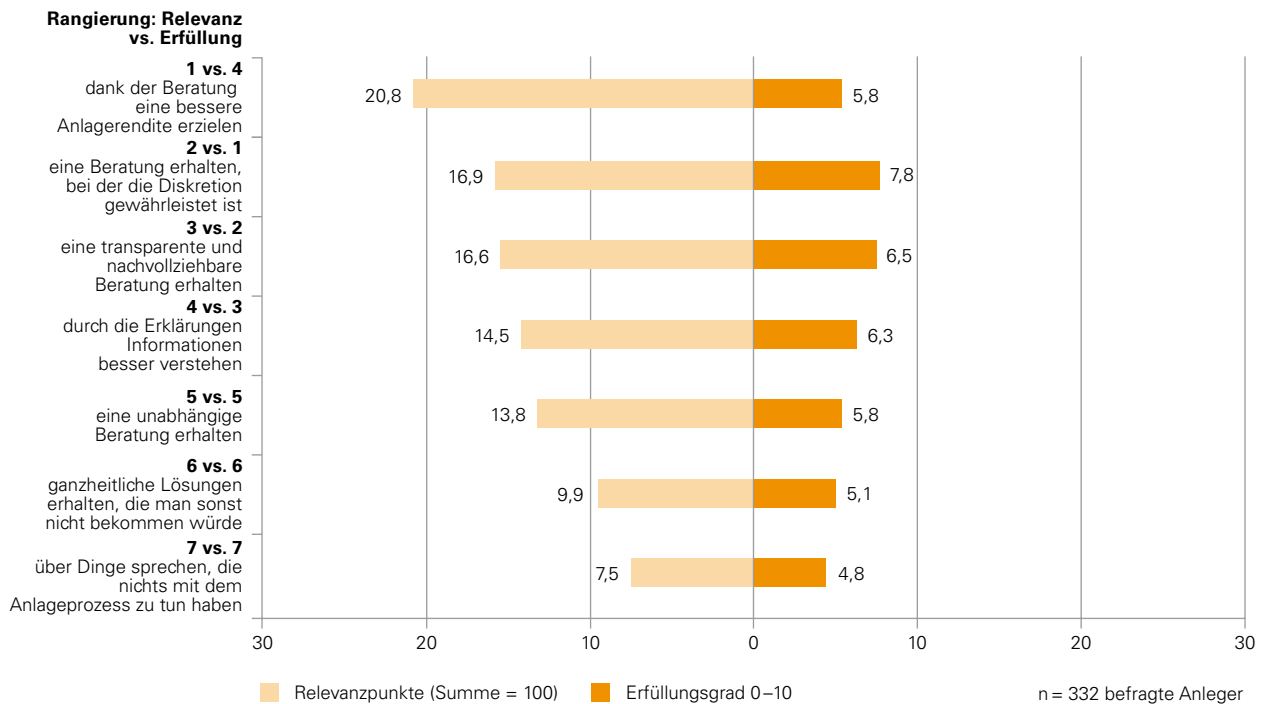
⁷ Weitere Merkmale des Typs «Renditeorientierte», welche hier grafisch nicht dargestellt sind: eher Validatoren (Anlageberater), häufig Privat- und Grossbankkunden, Mehrheit aus Österreich – Minderheit aus Deutschland, Verhaltenstyp «realistischer Skeptiker» überrepräsentiert.

⁸ Weitere Merkmale des Typs «unabhängige Beratung Eifordernde», welche hier grafisch nicht dargestellt sind: eher Soloisten, meist Grossbankkunden, mehrheitlich aus Deutschland, eher die Anleger mit bis zu 1 Mio. Euro und guter Wissensselbstschätzung.

⁹ Weitere Merkmale des Typs «Diskretion Erwartende», welche hier grafisch nicht dargestellt sind: fast ausschliesslich Soloisten, Grossteil aus Deutschland, eher Kunde bei anderen Banken und nicht bei Gross- und Privatbanken, hohe Wissenseinstufung und Risikobereitschaft.

¹⁰ Skala des Erfüllungsgrads: 0 = nicht erfüllt, 10 = voll und ganz erfüllt.

Abbildung 5: Relevanzranking und Erfüllungsgrad



Paradigmenwechsel: Weg von der Diskretion

Keine Umsetzungsprobleme ergeben sich bei dem Aspekt der Diskretion, welcher zwar nur für einen relativ kleinen Teil der Kunden relevant ist, bei diesen aber eine besonders hohe Relevanz genießt und auch von den Banken sehr gut erfüllt wird. Bemerkenswert dabei ist, dass für diese Kunden nebst der Diskretion kein anderes Kriterium – auch nur annähernd – eine vergleichbare Bedeutung hat. Diese Kundengruppe interessiert sich nicht für Rendite, Ganzheitlichkeit oder Transparenz. Im Zusammenhang mit dem aktuell erwarteten Paradigmenwechsel im Private Banking müssen Banken, welche sich bisher vorwiegend auf diese Kundengruppe fokussiert haben, offensichtlich ganz andere Kompetenzen und Fähigkeiten entwickeln, falls man sich von den bisherigen Zielkunden verabschieden und neue Kundensegmente ansprechen will.

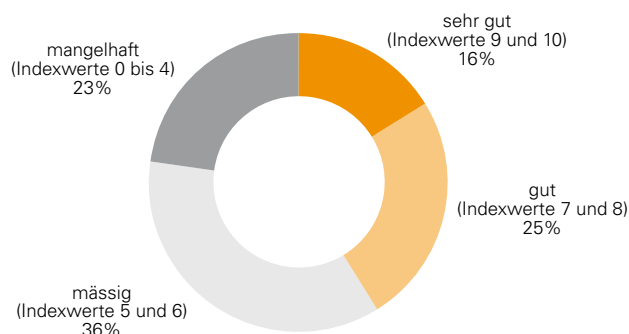
Potenziale für Differenzierungsstrategien

Ein viel diskutiertes Thema in der Private-Banking-Branche ist der Anspruch, eine unabhängige Beratung anzubieten. Viele Anbieter schreiben sich diesen Anspruch auf die Fahnen und richten sich strategisch und organisatorisch dementsprechend aus. Bemerkenswerterweise ist das geäußerte Bedürfnis nach Unabhängigkeit genauso wenig erfüllt wie das Renditebedürfnis. Beide unterscheiden sich allerdings darin, dass das Renditebedürfnis im Durchschnitt als um 50% wichtiger empfunden wird als der Unabhängigkeitsanspruch. Heisst dies nun, dass Unabhängigkeit bei den Kunden keine wirkliche praktische Relevanz genießt? Ein genauer Blick auf die dargestellten Zahlen zeigt, dass Unabhängigkeit eben nicht für alle relevant ist. Es gibt aber ein durchaus bedeutendes Kundensegment, welches circa 1/7 des Gesamtmarktes ausmacht, welches eine überdurchschnittliche Präferenz für unabhängige Beratung hat. Somit zeigen die Daten, dass dieses Bedürfnis ein sehr geeignetes Differenzierungsmerkmal für eine Bankstrategie darstellt: eine bedeutende Kundengruppe gewichtet diesen Aspekt sehr stark. Das gleiche lässt sich für ganzheitliche Beratung sagen: Ebenfalls kein Kriterium, dass für alle wichtig ist, aber es gibt eine sehr bedeutende Kundengruppe, die dafür eine hohe Präferenz äussert. Als weniger erfreulich erweisen sich allerdings die Erfüllungsgrade bei beiden möglichen Differenzierungsmerkmalen. Bei der Umsetzung gibt es also noch gewaltige Mängel. Aus strategischer Sicht ein zusätzlicher Grund, diese Differenzierungsmerkmale zu verfolgen.

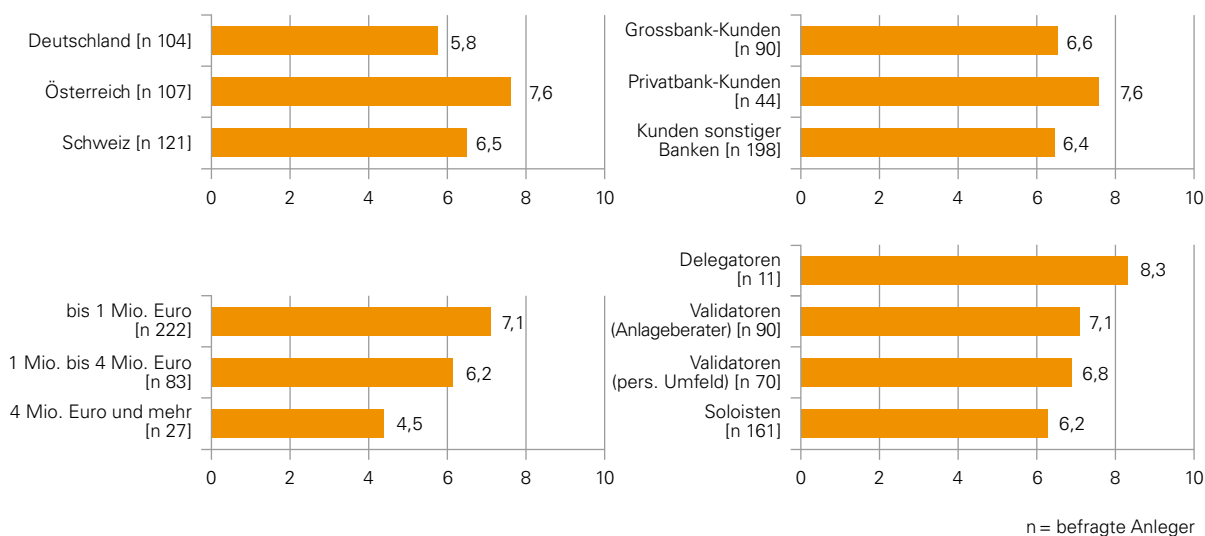
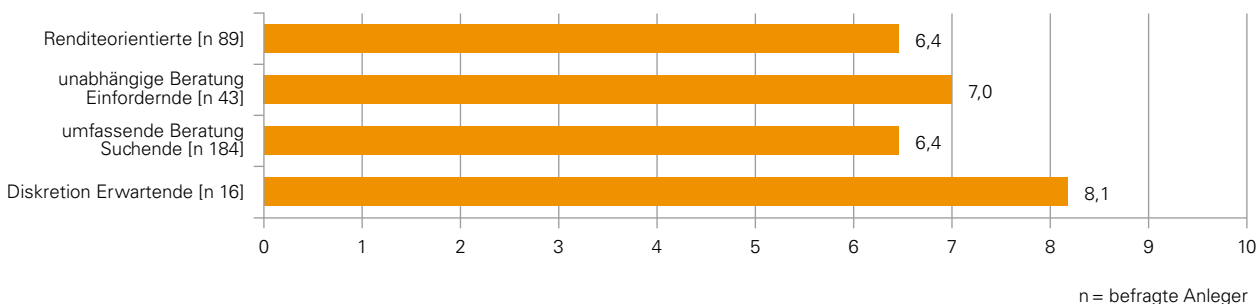
1.3 Beratungsqualitätsindex

Aus den Ergebnissen des Kapitels 1.2 wurde für jeden befragten Private-Banking-Kunden ein Index für die Beratungsqualität errechnet. Dieser ergibt sich als gewichteter Erfüllungsgrad, wobei der individuelle Erfüllungsgrad eines Kriteriums mit der individuellen Relevanz für den Kunden multipliziert und über alle Qualitätskriterien zu einem Indexwert (von 0 bis 10) aufsummiert wird. Abbildung 6 stellt das Gesamtergebnis dar: 23% beurteilen die Beratungsqualität als mangelhaft, 36% als mässig, 25% als gut und 16% als sehr gut.

Abbildung 6: Beratungsqualität



Untersucht man weiter die Unterschiede in der Beratungsqualität nach verschiedenen Untergruppen, erweisen sich vor allem deutsche Kunden und Kunden ab 4 Mio. Euro Vermögen als mässig zufrieden mit der Beratungsqualität.

Abbildung 7: Beratungsqualität nach Untergruppen**Abbildung 8: Beratungsqualität nach Bedürfnistyp**

«Renditeorientierte» und «umfassende Beratung Suchende» sind unter den Bedürfnistypen ebenfalls mässig zufrieden mit der erlebten Beratungsqualität. Hingegen werden die «Diskretion Erwartenden» gut zufriedengestellt.

1.4 Zusammenhang von Beratungsqualität und Kundenbindung

Untersucht man die Korrelation zwischen dem im Kapitel 1.3 entwickelten Beratungsqualitätsindex und verschiedenen Indikatoren für die Kundenbindung, lassen sich fast ausschliesslich höchst signifikante (allerdings schwach ausgeprägte) Korrelationen feststellen (vgl. Abbildung 9). Eine signifikante positive Korrelation existiert zwischen dem Beratungsqualitätsindex und den Variablen, welche die mentale Kundenbindung¹¹ und die praktische Kundenbindung¹² messen. Kein signifikanter Zusammenhang lässt sich allerdings mit der Variable «Wechselgedanken» feststellen.

¹¹ Zufriedenheit und Begeisterung sind als mentaler Ausdruck von Kundenbindung zu betrachten.

¹² Weiterempfehlung und Loyalität sind als praktische Folgen von Kundenbindung zu sehen.

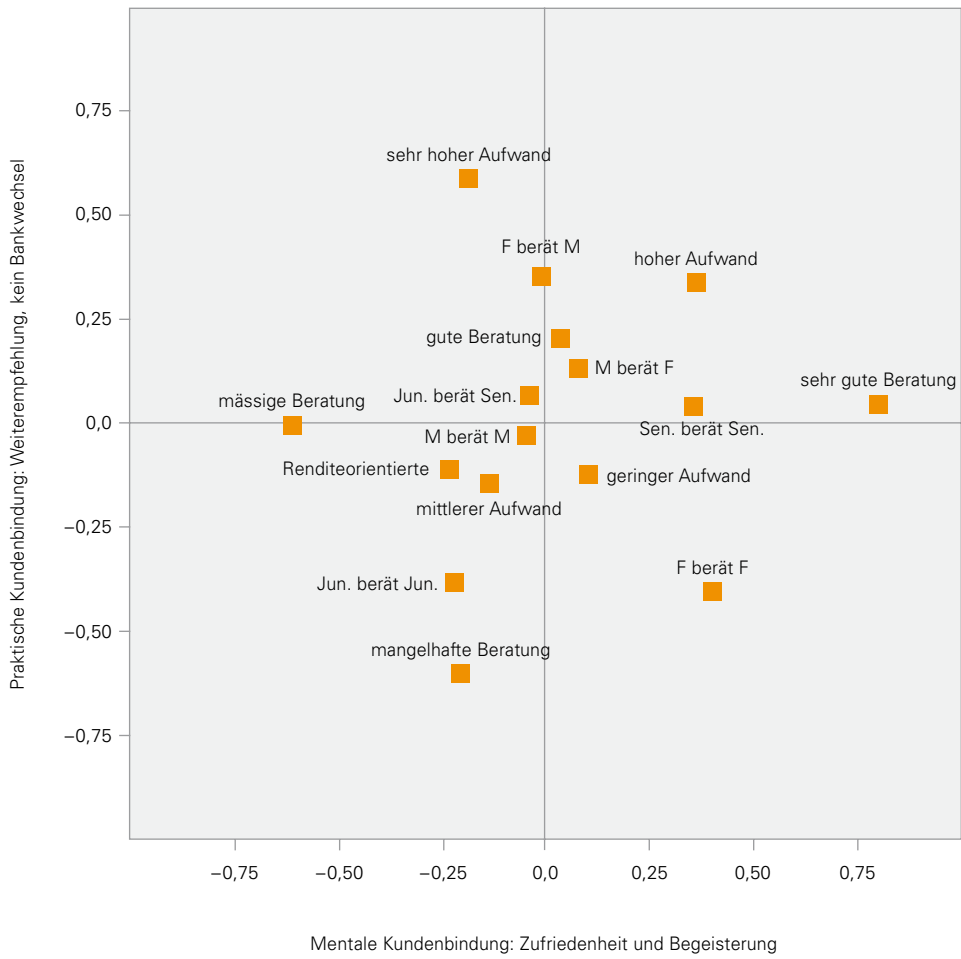
Abbildung 9: Beratungsqualität und Kundenbindung – Korrelationen



Abbildung 10 versucht weitere beratungsrelevante Merkmale im Zusammenhang mit dem Aspekt der Kundenbindung darzustellen. Die Achsen in Abbildung 10 zeigen die Abweichungen vom Gesamtmittel von z-standardisierten Variablen. Gemäss der Logik der dargestellten 4-Felder-Tafel bezeichnen negative/positive Werte unter-/überdurchschnittliche Ausprägungen. Zum besseren Verständnis kurz ein Beispiel für die Interpretation der Position des Merkmals «sehr gute Beratung» (das sind Befragte, welche die Beratungsqualität, wie sie in Abbildung 6 dargestellt wurde, als sehr gut einschätzen: Der hohe Wert auf der x-Achse (mentale Kundenbindung) zeigt, dass diese Befragten generell weit überdurchschnittliche Zufriedenheits- und Begeisterungs-Werte bezüglich der eigenen Hauptbank geäussert haben. Der Wert nahe 0 auf der y-Achse hingegen zeigt, dass diese Befragten gleichzeitig bei der Weiterempfehlung und Wechselneigung ziemlich genau dem Durchschnitt des Gesamtsamples entsprechen.

Auf diese Weise lässt sich aus Abbildung 10 ableiten, dass hohe praktische Kundenbindung bei Kunden zu beobachten ist, welche hohe Kontakthäufigkeit («sehr hoher Aufwand») erfahren haben. Zudem zeigt sich, dass Männer, welche von Frauen beraten werden, auch besonders hohe praktische Kundenbindung ausweisen, sprich diese Kunden empfehlen ihre Beraterin auch überdurchschnittlich oft weiter (vgl. Kapitel 2.3). Bemerkenswerterweise sind Frauen, welche von Frauen beraten werden, einerseits weit überdurchschnittlich zufrieden (mentale Kundenbindung), andererseits weisen sie aber eine weit unterdurchschnittliche praktische Kundenbindung auf. Das heisst, dass Frauen vergleichsweise ungern über ihre positiven Beratungserfahrungen sprechen. Mangelhafte Beratung wirkt sich im Übrigen in etwa doppelt so stark auf die praktische Kundenbindung aus, wie gute Beratung sich positiv darauf auswirkt.

Abbildung 10: Beratungsqualität und Kundenbindung – Koordinationsmatrix



Achsen: Abweichungen vom Gesamtmittel von z-standardisierten Variablen. Gemäss Logik einer 4-Felder-Tafel bezeichnen negative/positive Werte über-/unterdurchschnittliche Ausprägungen.

Legende: «sehr hoher/hoher/mittlerer/geringer Aufwand» = Beratungsaufwand in Min.; «F berät M» = Kunde, der von einer Beraterin beraten wird; «M berät F» = Kundin, die von einem Berater beraten wird; «M berät M» bzw. «F berät F»: Kunde und Berater haben gleiches Geschlecht; «Sen. berät Sen.» = Senior-Kunde wird von Senior-Berater beraten (sinngemässe Anwendung für «Jun. berät Sen.» und «Jun. berät Jun.»)

Weibliche Zurückhaltung beim monetären Small-Talk

Mund-zu-Mund-Propaganda gilt insbesondere im Private Banking als eines der besten Mittel zur Neukundenakquisition. Die meisten neuen Kunden kommen über Empfehlungen. Empfehlungen werden in sozialen Netzwerken ausgesprochen. Je zufriedener mit der entsprechenden Dienstleistung und je vernetzter ein Individuum ist, desto höher seine potentielle Empfehlungsrate. Im Vergleich zu Männern empfehlen Kundinnen im Privat Banking – selbst wenn sie sehr zufrieden sind – ihre Bank nur selten weiter. Verschiedene Erklärungsmuster können zur Erklärung dieser Diskrepanz der Damenwelt herangezogen werden. Wie andere wissenschaftliche Resultate zeigen, interessieren sich und sprechen Frauen generell seltener über Geldangelegenheiten, Börsen und Finanzmärkte.¹³ Dies senkt generell die Bereitschaft und damit die Wahrscheinlichkeit, das Thema Finanzen in Konversationen anzusprechen. Wenn generell weniger über Finanzen gesprochen wird, werden auch weniger häufig positive Erlebnisse transportiert. Ferner hängt die Weiterempfehlungshäufigkeit von der Vernetzung der entsprechenden Person ab. Hier könnten Unterschiede in der Funktion in einem Netzwerk und generell die Zugehörigkeit zu Netzwerken Erklärungsgründe für den Befund darstellen. Ohne Zweifel drängt sich aus diesen Überlegungen eine geschlechterspezifische Strategie im Bereich des Empfehlungsmarketings auf.

¹³ Hinweise für diese Aussage finden sich bei Cocca et al., Aktienbesitz in der Schweiz, 2006 bzw. in nicht veröffentlichten Analysen derselben Studie.

2 Die Kunde-Berater-Beziehung

Zum Begriff «Relationship-Marketing»

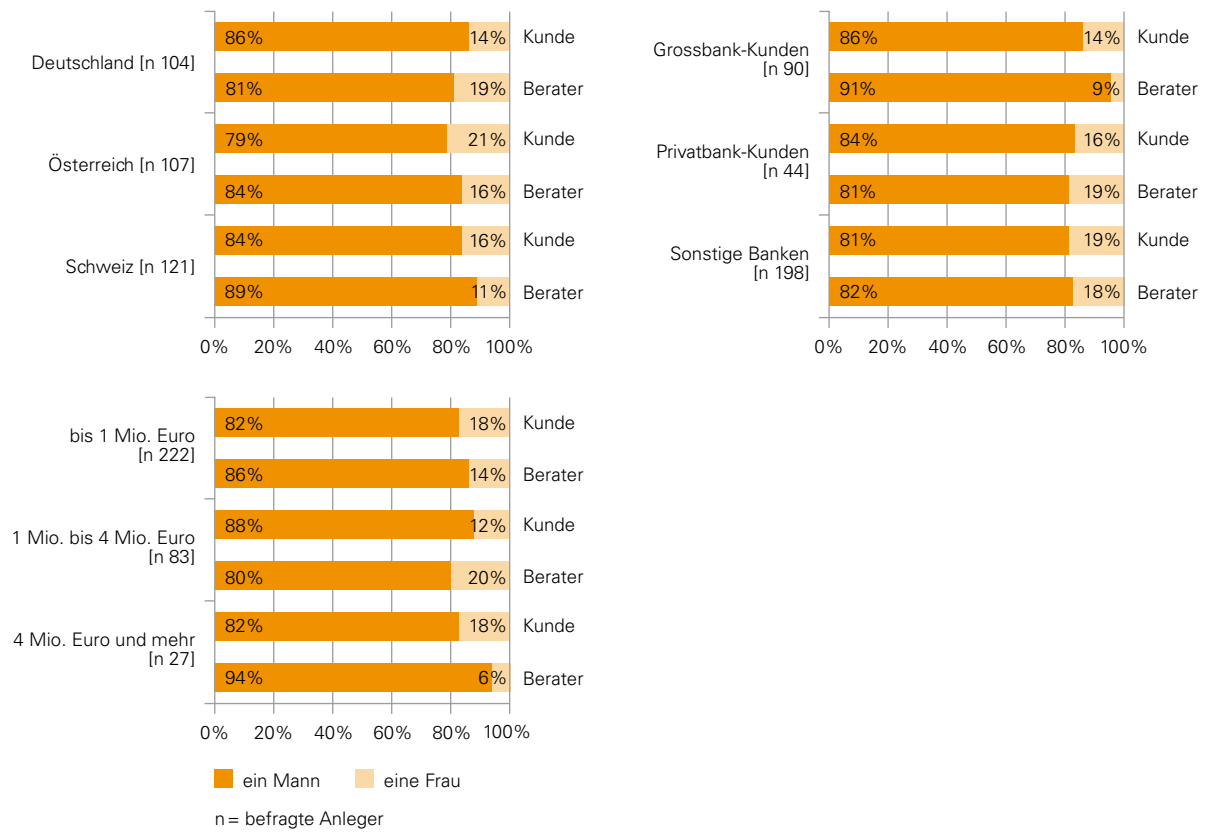
Das für das Private Banking relevante Erfahrungsobjekt aus Sicht der Marketing-Forschung ist nicht so sehr der Tauschprozess zwischen Käufer und Verkäufer sondern der Beziehungsprozess, der sich aus der wiederholten Durchführung einer Transaktion ergibt. Daraus entwickeln sich im Zeitablauf zunehmende Interdependenzen zwischen den Akteuren. Das primäre Ziel aller sogenannter Relationship-Marketing-Massnahmen besteht in der Förderung und Aufrechterhaltung einzigartiger und langfristiger Beziehungen zu den Kunden, welche Imitation von Konkurrenten verhindern und dadurch nachhaltige Wettbewerbsvorteile sichern.

2.1 Geschlecht und Alter der Kundenberater

85% der befragten Private-Banking-Kunden werden von einem Mann bzw. 15% von einer Frau betreut. Dies entspricht auch der ungefähren Geschlechterverteilung der Grundgesamtheit der Befragten.¹⁴ Im Ländervergleich ist der Frauenanteil in der Beratung in Deutschland sowohl absolut (19%) wie auch relativ (im Vergleich zum Anteil der Private-Banking-Kundinnen von 14%) am höchsten. In der Schweiz sind diese Anteile am niedrigsten. Bei den Bankengruppen ist der Anteil der Kundenberaterinnen bei den Privatbanken am höchsten. Bemerkenswert ist der geringe Anteil an Kundenberaterinnen bei den sehr vermögenden Kunden (obwohl 18% dieser sehr vermögenden Kunden Frauen sind, resultiert in der Beratung nur ein Frauenanteil von 6%).

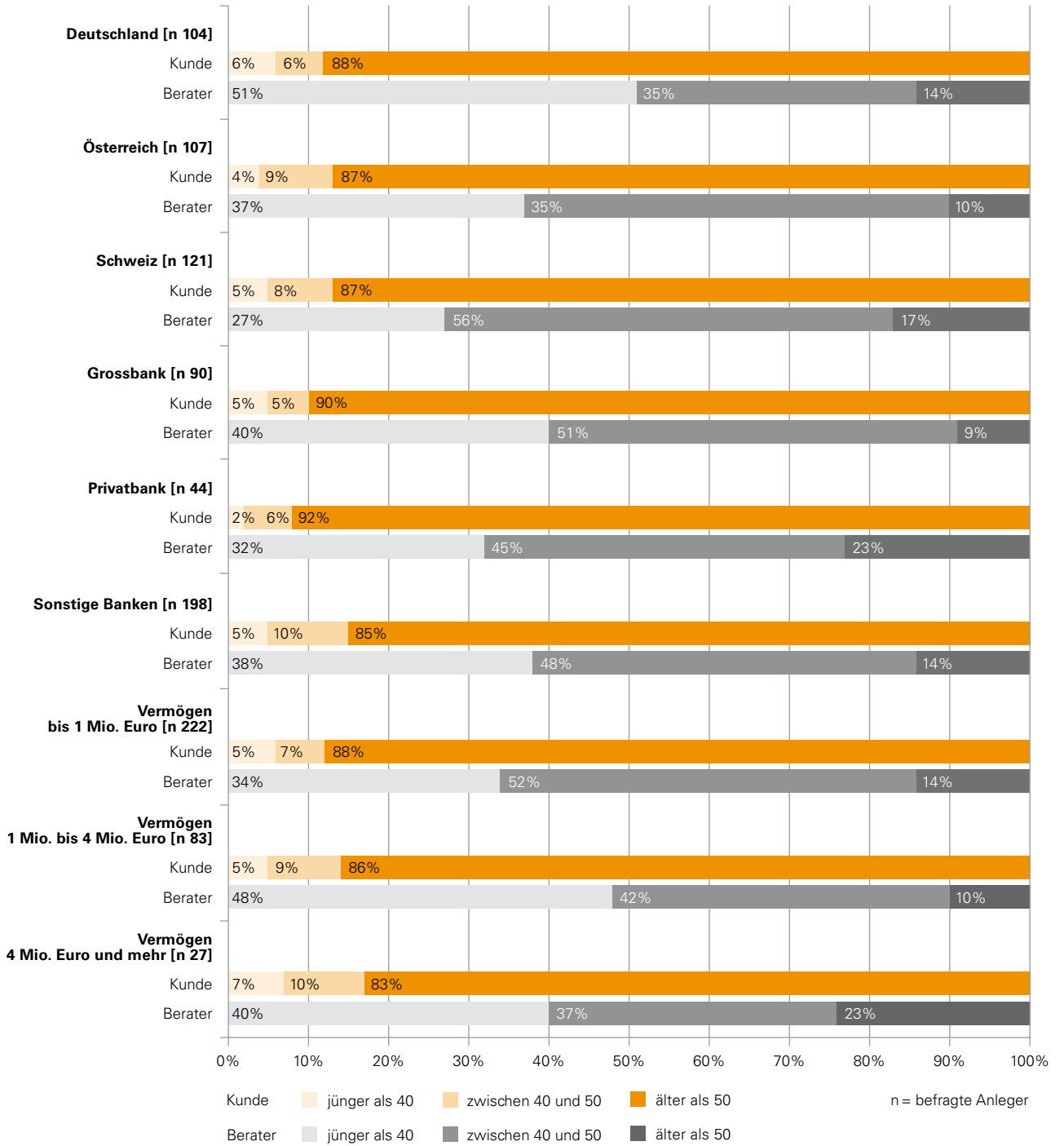
¹⁴ In der Gesamtstichprobe beträgt der Männer- respektive Frauenanteil 82.9% bzw. 17.1%.

Abbildung 11: Geschlechterverteilung in der Kundenberatung (nach Untergruppen)



Insgesamt sind 5% der Kunden (aber 38% der Berater) jünger als 40 Jahre. 8% der Kunden (jedoch 48% der Berater) sind zwischen 40 und 50 Jahre alt. 87% der Kunden (lediglich 14% der Berater) sind älter als 50 Jahre. Der Anteil der über 50-jährigen Berater ist in der Schweiz, bei Privatbanken und bei sehr Vermögenden überdurchschnittlich hoch.

Abbildung 12: Altersverteilung in der Kundenberatung (nach Untergruppen)



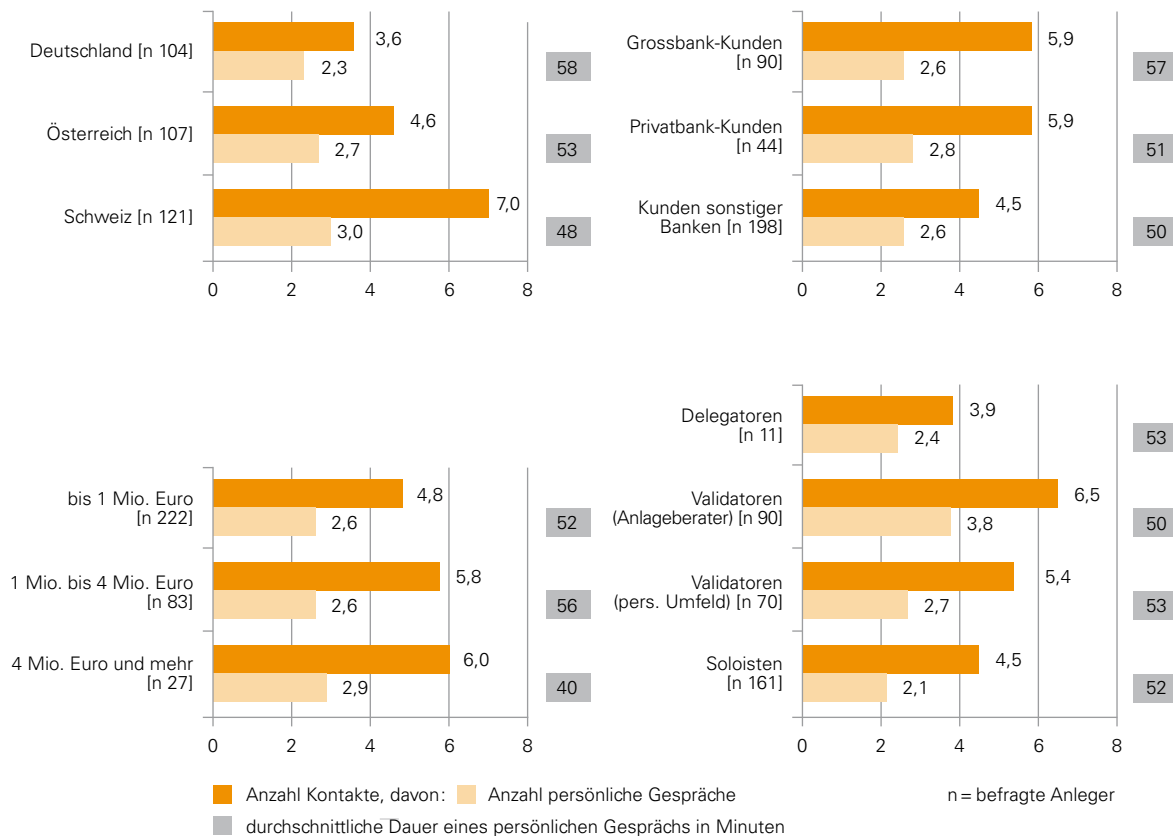
Junior- vs. Senior-Berater

Private Banking ist grundsätzlich ein Geschäftsfeld, in welchem die Berufserfahrung sehr wesentlich ist. Ältere Berater sind für die Bank normalerweise profitabler als junge Berater. Da ältere erfolgreiche Berater in jedem Markt eine Mangelware darstellen, stellen sich für eine Bank zwei Alternativen: Abwerbung dieser Berater von der Konkurrenz durch sehr attraktive Lohnpakete (finanzielles Risiko für die Bank) oder die Ausbildung eigener junger Talente (billiger, aber zeitaufwendig). Der Anteil der Juniors ist vor allem in Deutschland weit überdurchschnittlich, die Hälfte aller Berater ist jünger als 40 Jahre, obwohl 94% der Kunden älter sind als 40 Jahre. Dies deutet darauf hin, dass es in Deutschland offensichtlich besonders schwer fällt, Senior-Berater zu finden und daher der Weg der eigenen Ausbildung verfolgt wird.

2.2 Kontaktfrequenz

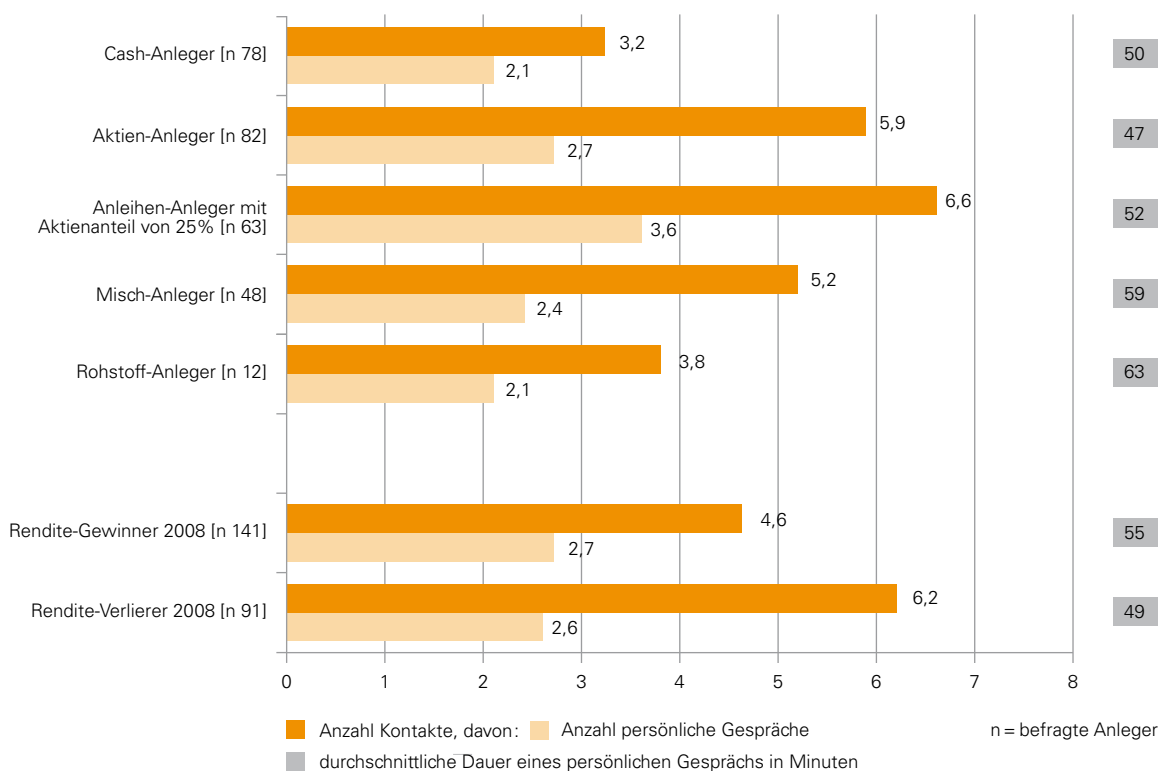
Abbildung 13 zeigt, wie oft im Jahr ein Private-Banking-Kunde Kontakt zu seinem Anlageberater hat (oranger Balken: Sowohl telefonisch als auch persönliche Treffen, helloranger Balken: persönliche Treffen). Zudem wird ausgewiesen, wie lange im Durchschnitt ein persönliches Gespräch in Minuten dauert. Im Schnitt resultieren jährlich 5,2 Kontakte (davon 2,6 persönliche Gespräche à 52 Minuten). Bei Schweizer Kunden und sehr vermögenden Kunden ist die Kontaktfrequenz am höchsten: sowohl was die absolute Anzahl der Kontakte wie auch die Anzahl der persönlichen Gespräche betrifft.

Abbildung 13: Kontakthäufigkeit nach Untergruppen



Der Zusammenhang zwischen der Komplexität des Anlageportfolios und dem Beratungsaufwand lässt sich aus Abbildung 14 klar erkennen. Die Anzahl der Kontakte ist bei breiter diversifizierten Kundenportfolios (Aktien-Anleger¹⁵, Anleihen-Anleger, Misch-Anleger¹⁶) höher als bei Kunden, welche vorwiegend in eine einzelne Anlageklasse (Cash¹⁷ und Rohstoff-Anleger¹⁸) investiert sind. Ebenfalls sichtbar ist die erhöhte Kontaktfrequenz (bei nicht-persönlichen Gesprächen) derjenigen Kunden, welche im Jahr 2008 eine besonders negative Kursentwicklung (Rendite-Verlierer) ihrer Anlagen erlebt haben.

**Abbildung 14: Kontakthäufigkeit nach Anlegersegmenten
gemäss Portfolio und Renditegewinnern bzw. Renditeverlierern 2008**



¹⁵ Anleger, welche den grössten Teil ihres Anlagevermögens in Aktien investieren (im Durchschnitt 65%).

¹⁶ Anleger, welche keine bestimmte Anlageklasse favorisieren und gleichmässig über alle Anlageklassen diversifiziert sind.

¹⁷ Anleger, welche den grössten Teil ihres Anlagevermögens in Cash halten (im Durchschnitt 75%).

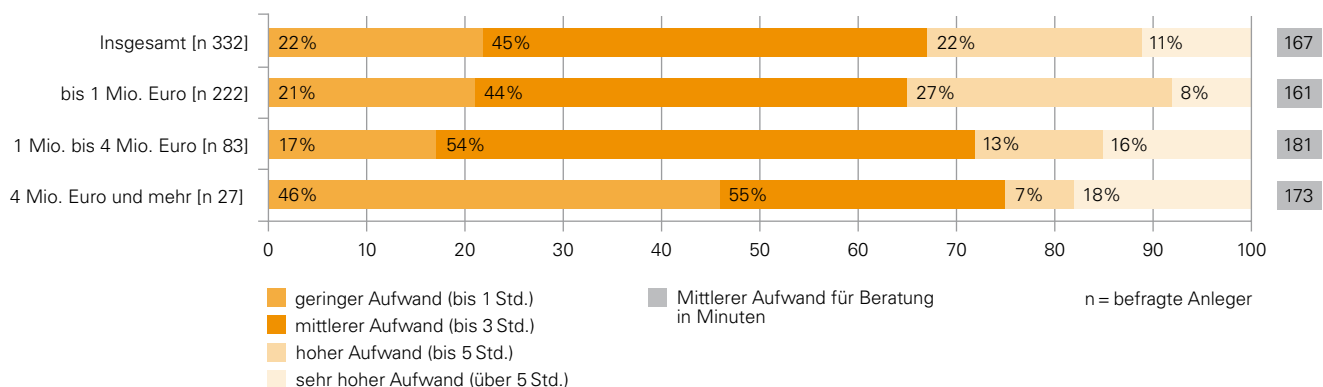
¹⁸ Anleger, welche den grössten Teil ihres Anlagevermögens in Rohstoffe/Gold oder Edelmetalle investieren (im Durchschnitt 76%).

Die beruhigende Wirkung eines Kundengesprächs

Bereits in der Hauptstudie wurde festgehalten, dass die im Durchschnitt sehr positiven Zufriedenheitswerte in Bezug auf die Bank im Allgemeinen und auf die erreichte Anlagerendite bemerkenswert sind vor dem Hintergrund der z.B. im Jahre 2008 äusserst negativen Renditezahlen. Eine Erklärung hierfür dürfte in der Kontakthäufigkeit zum Ausdruck kommen. Insbesondere Kunden, welche im Jahr 2008 schlechte Anlagerenditen erreicht haben, hatten häufiger Kontakt mit dem Bankberater. Die hohen kurzfristigen Schwankungen bedingten dabei häufiger telefonische Kontakte und haben offensichtlich aus Sicht der Berater gefruchtet: Die hohe Kontakthäufigkeit dürfte im Private Banking schlussendlich manche Kundenbeziehung trotz schlechter Anlagerenditen sogar gestärkt haben oder zumindest in den dunkelsten Stunden der Finanzkrise beruhigende Wirkung gehabt haben.

Aus der Kontakthäufigkeit und der durchschnittlichen Länge der Kontakte lässt sich für jeden befragten Private-Banking-Kunden der mittlere Beratungsaufwand in Minuten bestimmen. Abbildung 15 zeigt diesen Beratungsaufwand im Vergleich der verschiedenen Vermögensklassen. Es lässt sich eine sehr hohe Streuung bei hoch Vermögenden erkennen: Sehr viele Kunden mit geringem Aufwand stehen einigen Kunden mit sehr hohem Aufwand gegenüber. Der relativ hohe Kundenanteil bei sehr Vermögenden mit geringem Zeitinvestment seitens der Bank muss eher kritisch hinterfragt werden. Es stellt sich die Frage, ob ein geringer Aufwand allenfalls vom Kunden gewollt ist (und folglich nicht negativ gewertet wird) oder ob dies vom Kunden als minderwertige Beratungsqualität bewertet wird. Abbildung 16 gibt die eindeutige Antwort darauf: Geringer Zeitaufwand in der Beratung seitens der Bank hängt mit einer geringeren durch den Kunden wahrgenommenen Beratungsqualität zusammen.

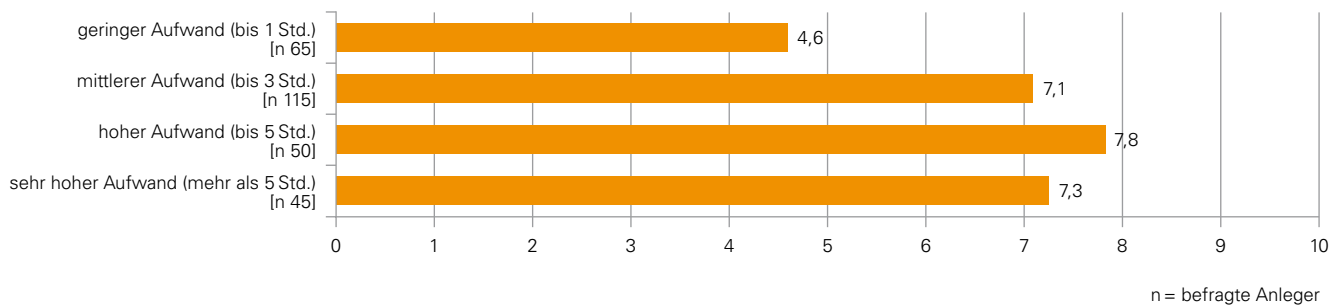
Abbildung 15: Kundeneinteilung nach Aufwand



Honorarberatung – eine einfache Modellrechnung

Was würde die Umstellung des Preismodells im Private Banking auf Honorarberatung für die Bruttoerträge bedeuten? Ausgehend von einem angepeilten Bruttoertrag pro Kundenberater von circa 1 Mio. Schweizer Franken liesse sich folgende Modellrechnung durchführen. Bei einer angenommenen Jahresarbeitszeit von 1880 Stunden (235 Tage à 8 Stunden) und unter der Annahme, dass effektiv lediglich die Hälfte der Arbeitszeit für Beratungsgespräche eingesetzt werden kann (940 Stunden), müsste dem Kunden ein Stundensatz von circa 1000 Schweizer Franken verrechnet werden, um das aktuelle Ertragsniveau im Private Banking halten zu können.

Abbildung 16: Score für Beratungsqualität nach Beratungsaufwand, Index-Mittelwerte



Effiziente Beratung = gute Beratung

Die wahrgenommene Beratungsqualität zeigt einen engen Zusammenhang mit der gesamten Beratungszeit, welche für die Beratung eines Kunden aufgewendet wird. Dies ist vor dem Hintergrund der Absicht vieler Anbieter, sich im Private Banking von einer Verkaufs- zu einer Beratungsbank zu entwickeln, zu betrachten. Somit stellt sich die einfache bankbetriebswirtschaftliche Frage, welche strategischen und organisatorischen Massnahmen zu ergreifen sind, um ein Geschäftsmodell im Private Banking zu implementieren, welches eine angemessene Zeitallokation pro Kunde ermöglicht. Dabei lassen sich betriebswirtschaftliche Konstanten nicht ignorieren: Nur wer vergleichsweise weniger Kunden hat, kann sich auch pro Kunde mehr Zeit nehmen. Die Segmentierungsbemühungen der Banken sollten heute dazu geführt haben, dass die Kunden grundsätzlich dem Segment zugeordnet sind, in dem das Ertragspotential des Kunden dem Beratungsaufwand entspricht. Betriebswirtschaftlich ist es effizient, Kunden mit weniger Vermögen auch weniger Beratungszeit zu widmen. Die Resultate dieser Studie zeigen aber, dass nicht so verfahren wird. Überraschenderweise ist der Beratungsaufwand relativ gleichmässig über alle Vermögensegmente verteilt. Noch schlimmer ist allerdings die Feststellung, dass gerade bei sehr Vermögenden der Anteil der Kunden, welche nur geringe Beratungszeiten erfahren, besonders hoch ist. Da diese mit der Beratungsqualität in der Folge auch wenig zufrieden sind, lässt sich festhalten: Die Zeitallokation in der Beratung scheint noch viel Optimierungspotential zu bergen.

2.3 Matching

Gilt auch im Private Banking Gleich und Gleich gesellt sich gern? Unter dem Aspekt der Übereinstimmung (Matching) bestimmter Eigenschaften des Kunden und seines Kundenberaters wird untersucht, ob bezüglich Geschlecht und Alter obiges Sprichwort zutrifft oder nicht.

78% der befragten Private-Banking-Kunden werden von einem Berater gleichen Geschlechts betreut (vgl. Abbildungen 17a und 17b). Während 88% der Männer von Männern betreut werden, haben nur 30% der Kundinnen eine Beraterin.

Abbildung 17a: Matching nach Geschlecht

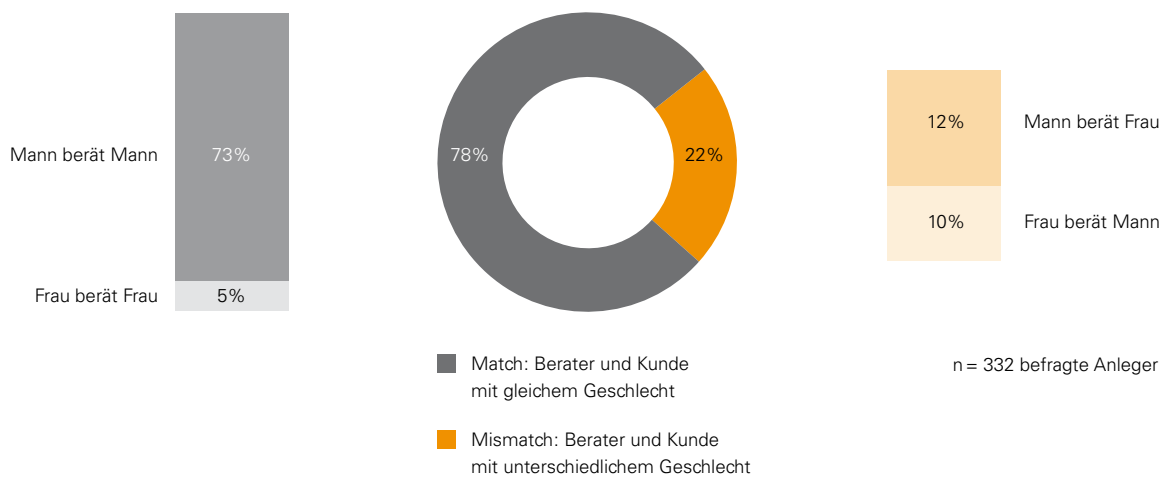
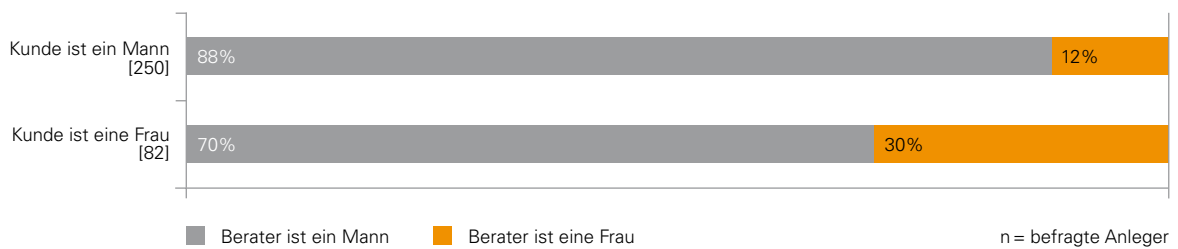


Abbildung 17b: Matching nach Geschlecht



Betrachtet man die Übereinstimmung beim Alter, haben 25% der Befragten einen Berater, der aus der gleichen Altersgruppe stammt (vgl. Abbildungen 18a und 18b). Die häufigste Kombination stellen die 74% der Gesamtstichprobe dar, bei denen der Kunde ein Senior (älter als 50 Jahre) und der Berater ein Junior (jünger als 50 Jahre) ist. Diese 74% lassen sich ferner wie folgt aufschlüsseln: bei 33% der Befragten ist der Berater unter 40 und berät einen Kunden über 50, bei 41% der Fälle ist der Berater zwischen 40 und 50 berät einen Kunden über 50.

Abbildung 18a: Matching nach Alter

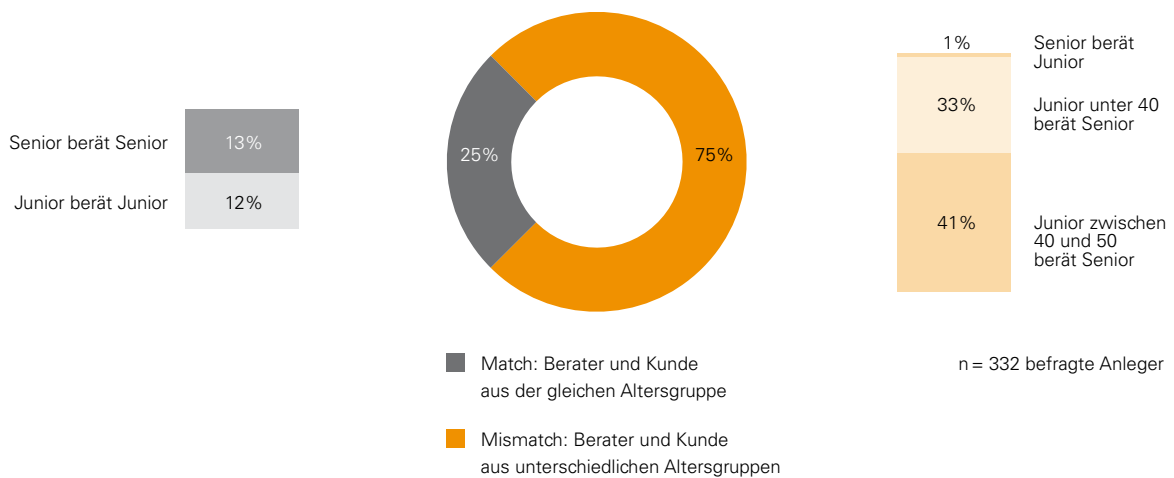


Abbildung 18b: Matching nach Alter

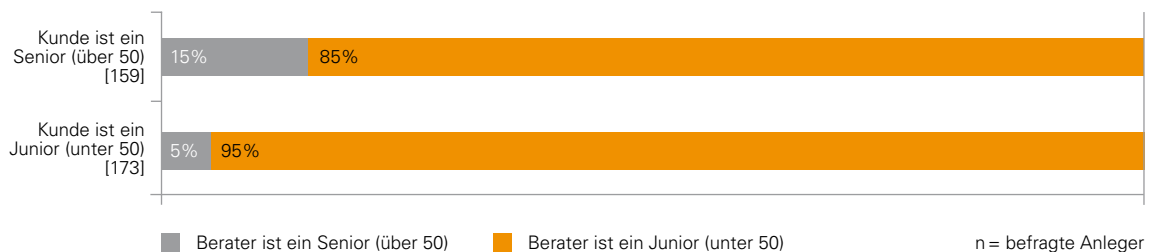
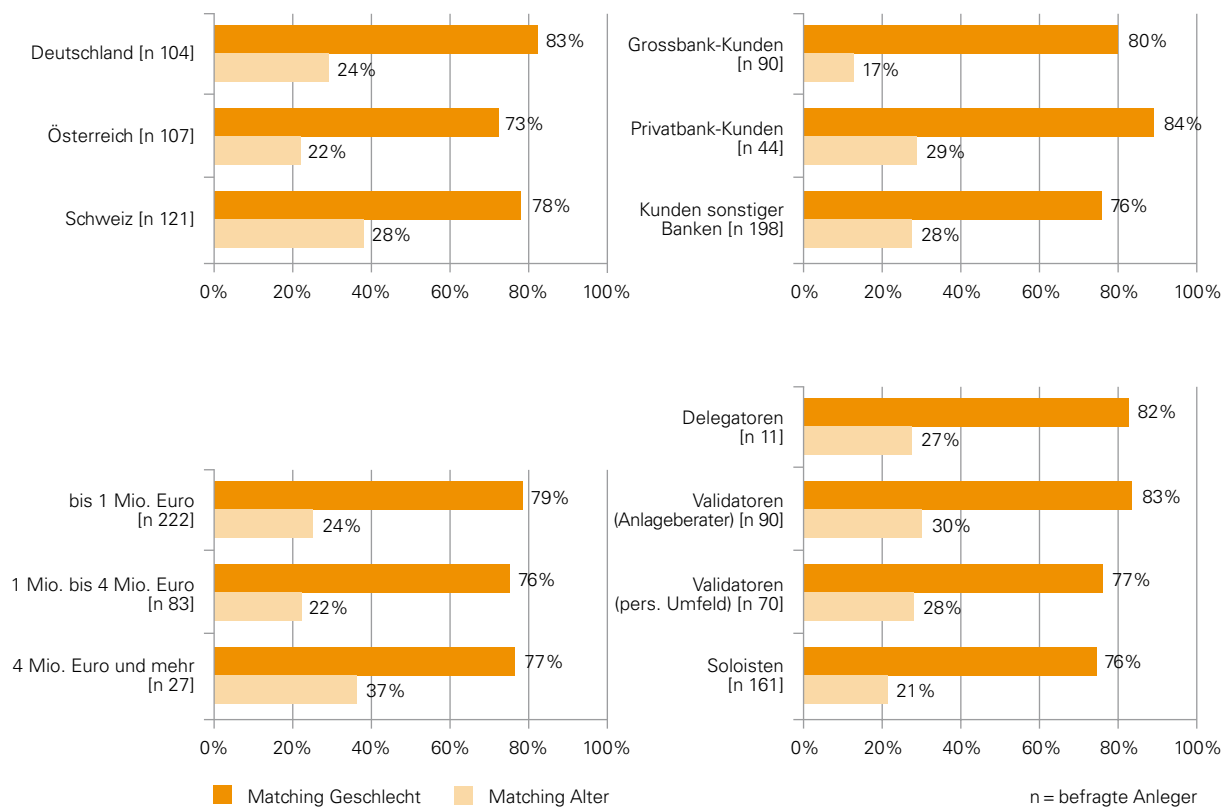


Abbildung 19 weist den Anteil der Befragten nach Untergruppen aus, bei denen eine Übereinstimmung des Geschlechts oder des Alters vorliegt (Matchinganteil). Beim Geschlecht zeigt sich ein hohes Matching in Deutschland, bei Privatbanken und bei Validatoren¹⁹, wobei die Unterschiede nur geringfügig sind. Grössere Divergenzen zeigen sich beim Alter. Das Matching ist insbesondere bei Grossbanken gering (aufgrund eines anzunehmenden durchschnittlich jüngeren Beraterstamms) und bei Privatbanken hoch (aufgrund eines anzunehmenden durchschnittlich älteren Beraterstamms). Ebenso ist der Matchinganteil bei sehr Vermögenden überdurchschnittlich, was auf die im Schnitt eher älteren Kunden in dieser Gruppe zurückzuführen ist.

¹⁹ Als Validator wird jemand bezeichnet, der die Anlageentscheidungen zusammen mit anderen aus seinem persönlichen Umfeld oder dem Anlageberater trifft.

Abbildung 19: Matchinganteile nach Untergruppen

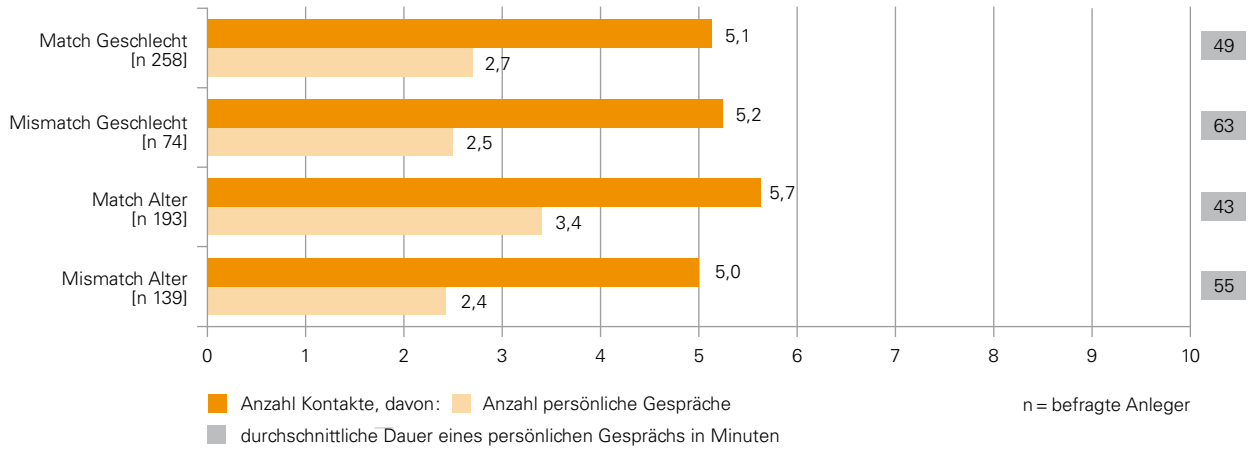


Während der Aspekt des Matchings keinen wesentlichen Einfluss auf die Kontaktfrequenz hat, zeigt sich, dass im Falle einer Mann-Frau- bzw. Frau-Mann-Beratungsbeziehung die durchschnittliche Länge des Gesprächs zunimmt. Dies gilt auch beim Missmatch hinsichtlich des Alters – wenn auch in geringerem Ausmass (vgl. Abbildung 20).

Nur Verständigungsprobleme oder vielleicht doch mehr?

Bei einem Missmatch (im Vergleich zu einem Match) bezüglich Geschlecht und Alter zwischen Kunde und Kundenberater erhöht sich die Länge eines durchschnittlichen Beratungsgesprächs. Eine Erklärung dieses Phänomens könnte sein, dass bei einem Missmatch die Verständigung aufwändiger ist, da ich mein Gegenüber nicht «blind» verstehe. Personen aus der gleichen Altersgruppe sind möglicherweise auf derselben «Wellenlänge» und verwenden eine ähnliche Sprache bzw. können sich in die Lebenslage des Gegenübers besser versetzen, da sie sich selber in einer ähnlichen Situation befinden. Freilich wird manch einer anfügen, dass sich die längere Gesprächszeit bei Frau-Mann-/Mann-Frau-Beziehungen auch auf das – sagen wir – intensivere Bemühen um das andere Geschlecht erklären liesse.

Abbildung 20: Kontakthäufigkeit nach Matchingkategorien



2.4 Wunsch nach Beraterwechsel

Während insgesamt durchaus ein positives Bild der Berater hinsichtlich Bedürfnisverständnis und Sympathie zu verzeichnen ist, äussern 13% der Private-Banking-Kunden den Wunsch, einen anderen Kundenberater zugeordnet zu bekommen. Der Wunsch nach einem Beraterwechsel ist vor allem in Österreich festzustellen, obwohl gleichzeitig die österreichischen Kunden sehr hohe Zustimmungswerte zu Bedürfnisverständnis und Sympathie angeben (vgl. Abbildung 21).

Abbildung 21: Beraterbeurteilung und Wunsch nach Beraterwechsel (nach Land)

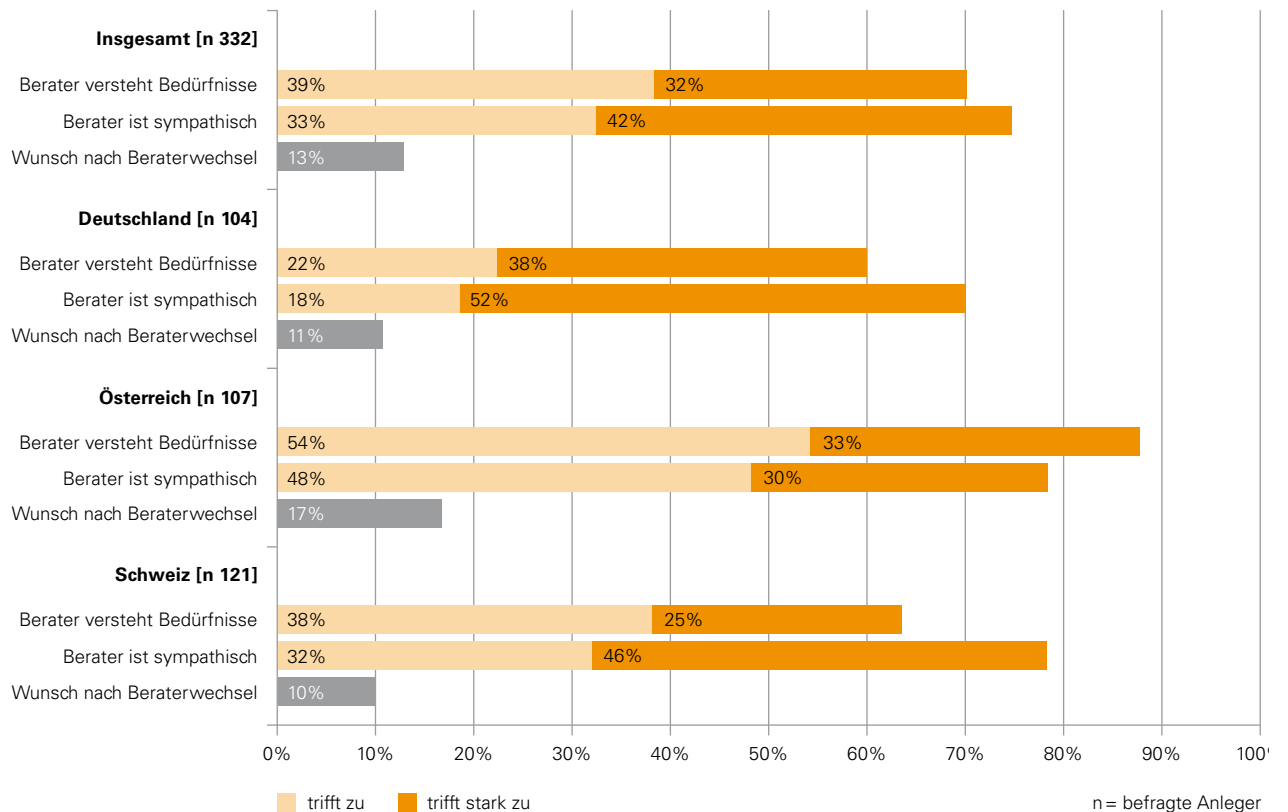
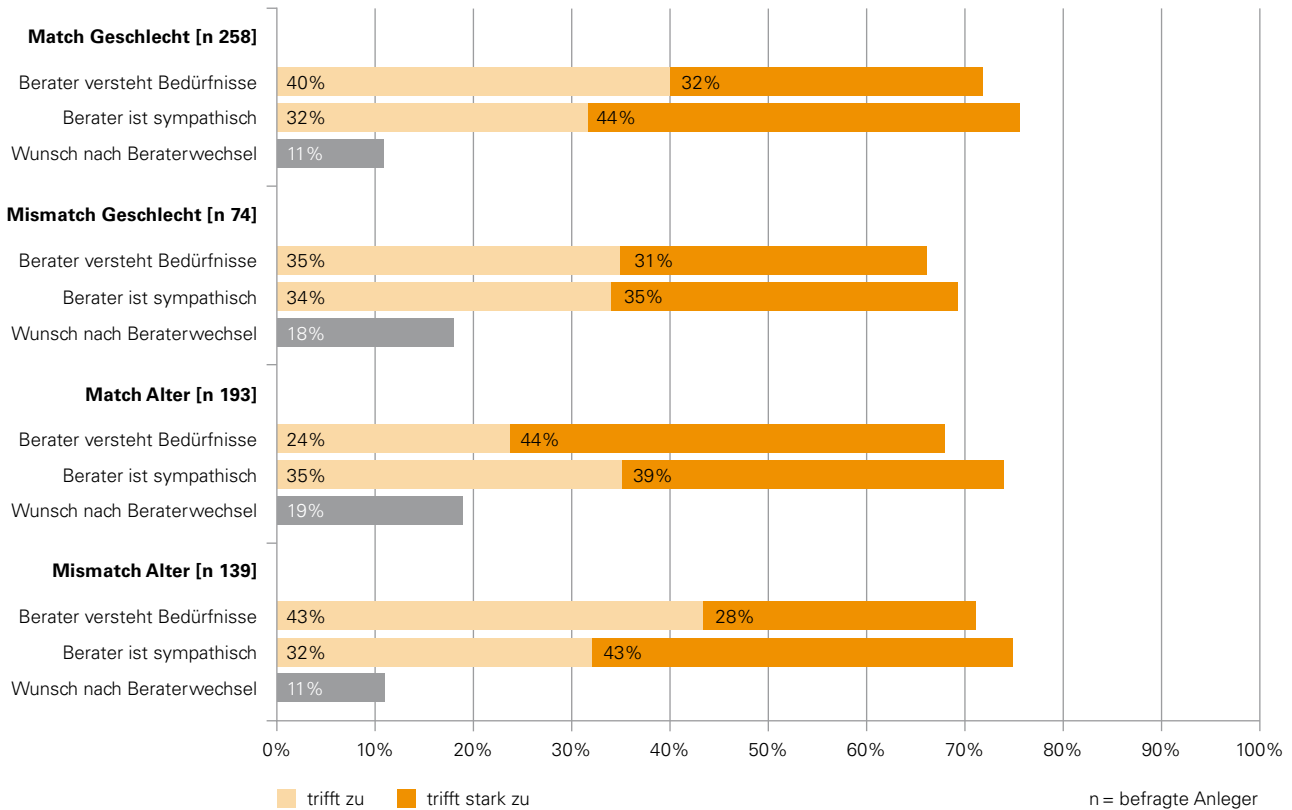
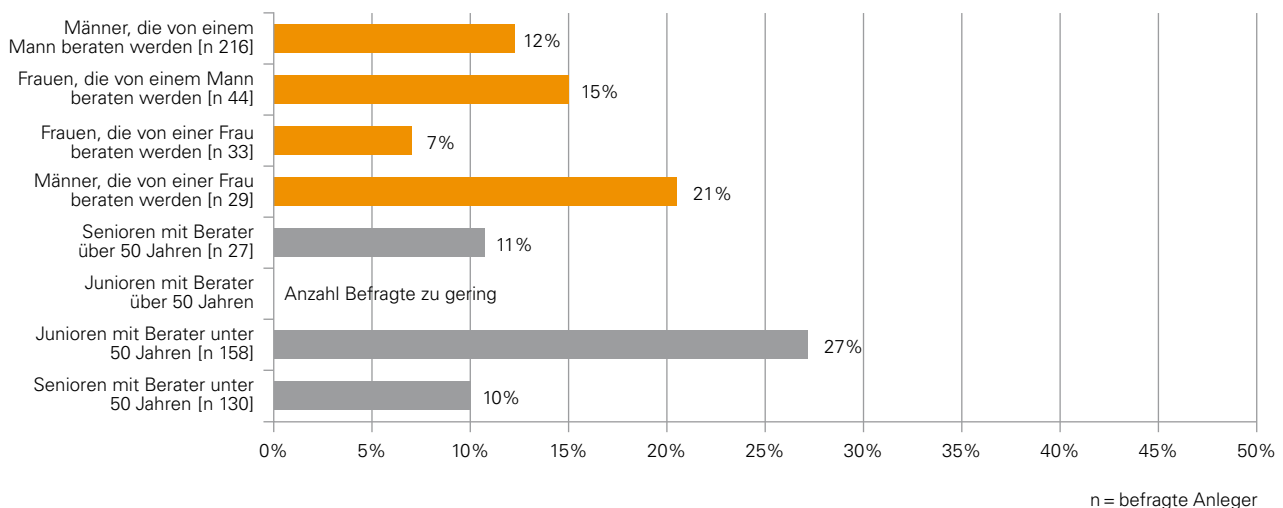


Abbildung 22: Beraterbeurteilung und Wunsch nach Beraterwechsel nach Matchingkategorien



Untersucht man die Zustimmungswerte zu Bedürfnisverständnis und Sympathie sowie den Beraterwechselwunsch, fällt auf, dass letzterer insbesondere bei einem Mismatch des Geschlechts und bei einem Match des Alters überwiegt (vgl. Abbildung 22).

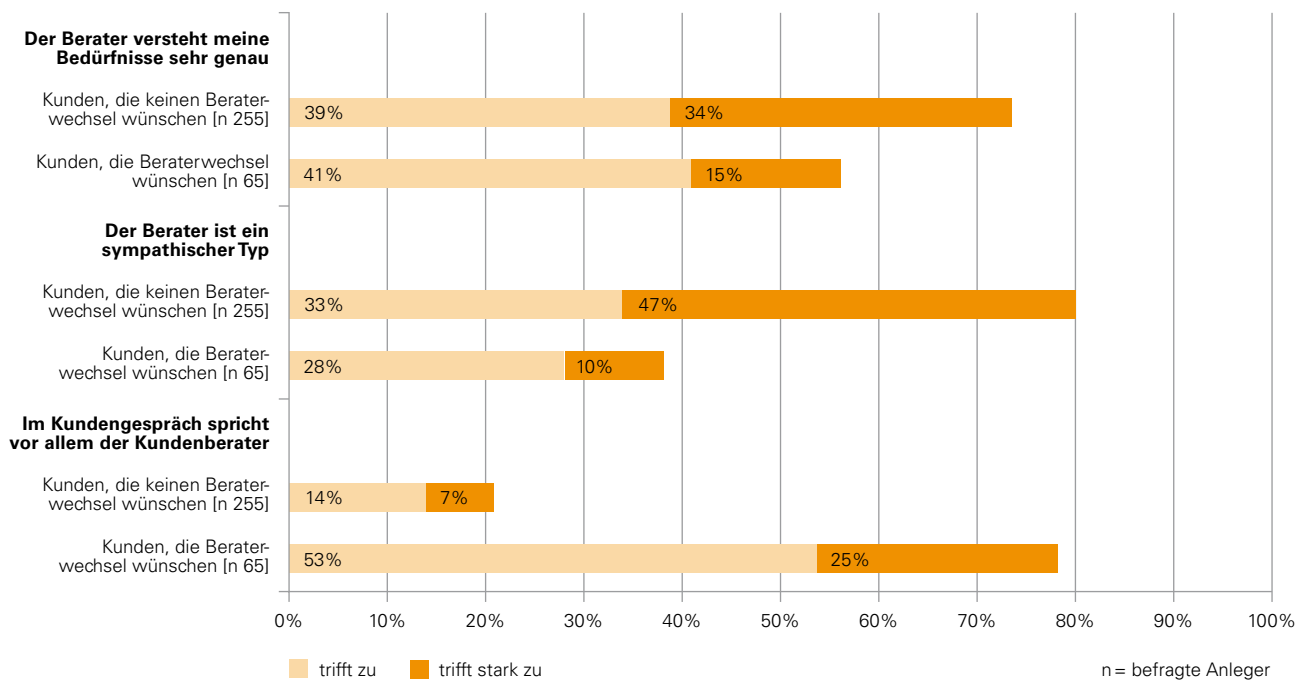
Abbildung 23: Wunsch nach einem Beraterwechsel bei den verschiedenen Matchingkategorien



Unter Berücksichtigung von Abbildung 23 lässt sich ableiten, dass beim Geschlecht eher der Wunsch einer gleichgeschlechtlichen Beratung gegeben ist. 15% der Frauen, die von einem Mann beraten werden, und 21% der Männer, die von einer Frau beraten werden, wünschen sich einen Beraterwechsel.

Beim Alter ist hingegen eher ein älterer Berater bzw. eine ältere Beraterin erwünscht. 27% der Junioren mit Berater unter 50 Jahren wünschen sich einen Wechsel hin zu einem Senior-Berater.

Abbildung 24: Gründe für den Wunsch nach einem Beraterwechsel vs. Wunsch nach Beraterwechsel



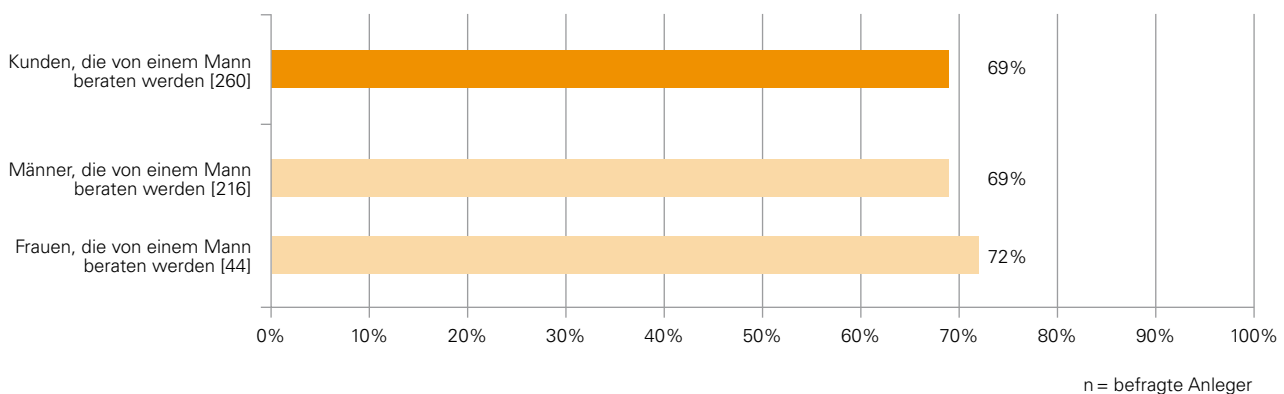
Betrachtet man hingegen, welcher beratungsbezogene Aspekt für den Wunsch nach einem Beraterwechsel ausschlaggebend ist, wird aus Abbildung 24 ersichtlich, dass wechselbereite Kunden sich vor allem hinsichtlich der Sympathie und der Aufteilung der Redezeit im Beratungsgespräch negativ äussern. 78% der Kunden, die einen Beraterwechsel wünschen, geben an, dass im Kundengespräch vor allem der Kundenberater spricht. Und 62% der Kunden mit dem Wunsch eines Beraterwechsels finden ihren Kundenberater nicht sympathisch.

Latente Abwanderungsgefahr

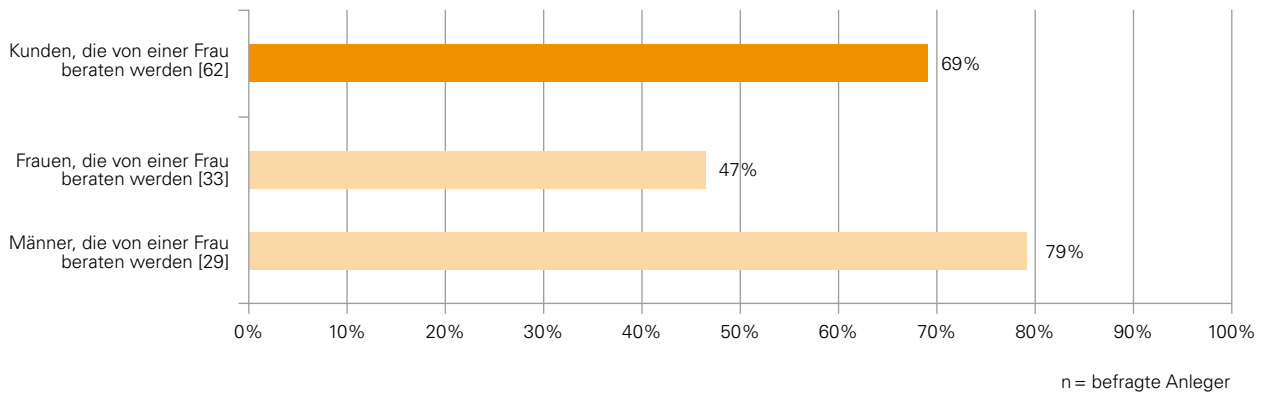
13% der Private-Banking-Kunden wünschen sich eigentlich einen anderen Kundenberater – das ist ein beachtlich hoher Anteil an offensichtlich mit ihrer/m aktuellen Kundenberater/in unzufriedenen Kunden. Bedenkt man, dass eine Bank im Private Banking im Durchschnitt circa 4 bis 5% Neukunden netto pro Jahr gewinnt, zeigt dies, dass das Wachstum von circa 3 Geschäftsjahren auf dem Spiel steht. Diese unzufriedenen Kunden stellen für die Bank ein latentes Abwanderungsrisiko dar. Aus diesem Grund lohnt sich jede Investition in die Erkennung dieses Unzufriedenheitspotentials und in die Verbesserung der Zuordnung des «richtigen» Kundenberaters zu einem Kunden.

Wird generell nach der Bereitschaft gefragt, sich von einem nicht gleichgeschlechtlichen Berater beraten zu lassen (hierbei werden nicht wie in Abbildung 23 und 24 nur die Unzufriedenen und Wechselwilligen untersucht), ergeben sich hohe Werte: 69% der Kunden, welche von einem Mann/einer Frau beraten werden, können sich vorstellen, von einer Frau/einem Mann beraten zu werden. Lediglich Frauen, welche von einer Frau beraten werden, zeigen sich diesbezüglich nicht sehr offen (nur 47% könnten sich vorstellen, von einem Mann beraten zu werden) und zeigen eine Präferenz für die Beibehaltung der aktuellen Kundin-Beraterin-Beziehung. Bemerkenswert ist, dass bei Frauen und Männern, die von einem Mann beraten werden, die ungefähr gleiche Bereitschaft existiert, sich durch eine Frau beraten zu lassen (69% vs. 72%).

Abbildung 25a: Offenheit für eine Frau als Berater



¹⁹ Als Validator wird jemand bezeichnet, der die Anlageentscheidungen zusammen mit anderen aus seinem persönlichen Umfeld oder dem Anlageberater trifft.

Abbildung 25b: Offenheit für einen Mann als Berater

Wenn es zwischen Berater und Kunde (nicht) funkt

Die Zuordnung eines Kundenberaters erfolgt heutzutage weitgehend zufällig und unsystematisch. Diesem ersten Ablaufschritt in der gesamten Kundenbeziehung wird überraschenderweise sehr wenig Beachtung geschenkt, obwohl das Matching von Kunde und Kundenberater einer der wichtigsten Faktoren mit Einfluss auf den erfolgreichen Aufbau einer langjährigen Kundenbeziehung ist. Von vornherein ist es allerdings schwer einzuschätzen, welche Kundeneigenschaften «auf dem Papier» am besten zu gewissen «Beratereigenschaften» passen. Das richtige Matching ist nicht trivial, wie sich in dieser Untersuchung zeigt. Grundsätzlich scheint eine Tendenz hin zu «Gleich und Gleich gesellt sich gern» feststellbar zu sein, zumindest hinsichtlich der Kriterien Alter und – noch ausgeprägter – Geschlecht. Der persönlichen «Chemie» zwischen dem Kunden und dem Berater kommt auf jeden Fall eine sehr wichtige Bedeutung zu. Die Sympathie, die man gegenüber seinem/r Berater/in (und wohl auch umgekehrt) empfindet, beeinflusst den Wunsch nach einem Beraterwechsel in hohem Ausmass. Wie im richtigen Leben muss es also zwischen Berater und Kunde funken, um eine langfristige Beziehung in Aussicht zu haben. Institutionalieren lässt sich dieser Prozess, wie im richtigen Leben, wohl nicht. Verbesserungen durch vermehrte strategische Aufmerksamkeit auf die Matchingphase sind aber allemal zu erwarten. Die Zwangshochzeit zwischen Kunde und Berater sollte auch im Private Banking verpönt sein!

3 Schlussfolgerungen

Während in der Hauptstudie den Private-Banking-Anbietern unter Berücksichtigung der hohen Zufriedenheitswerte der Kunden grundsätzlich ein gutes Zeugnis ausgestellt werden konnte, relativiert die vertiefte Untersuchung der Beratungsqualität dieses positive Bild. Von den hohen allgemeinen Zufriedenheitswerten sollte man sich gerade im Private Banking, wo höchste Ansprüche massgebend sein sollten, nicht blenden lassen. Auch wenn das Gesamturteil durchaus positiv ist, zeigen sich viele Ansatzpunkte zur Verbesserung der Beratungsqualität. Diese umfassen folgende Überlegungen:

- ▶ Der ersten Phase im Beratungsgespräch, dem Matching zwischen Kunde und Kundenberater, ist vermehrt Bedeutung zu schenken. Ein nicht optimales Matching muss von der Bank bzw. vom Berater selber sofort erkannt werden, um frühzeitig eine Neuordnung des Kunden vornehmen zu können. Der Verlust an optimaler Profitabilität der Kundenbeziehung wäre im besten Fall die Folge. Die «Zuordnung» zu einer anderen Bank wäre langfristig die schwerwiegendere Aussicht.
- ▶ Eine Verbesserung der Qualität in der Beratung kann nicht glaubwürdig über eine Erhöhung aller Qualitätskomponenten im gleichen Ausmass erfolgen. Es gilt den Fokus auf diejenigen Bestandteile zu richten, welche für den Kunden von besonderer Relevanz sind und bei denen die grössten Abweichungen von einem hohen Erfüllungsgrad feststellbar sind.
- ▶ Die Allokation der Beratungszeit hat Optimierungspotential. Die knappe Zeit eines Beraters muss vorwiegend in Abhängigkeit der Ertragspotentiale der Kunden eingesetzt werden.

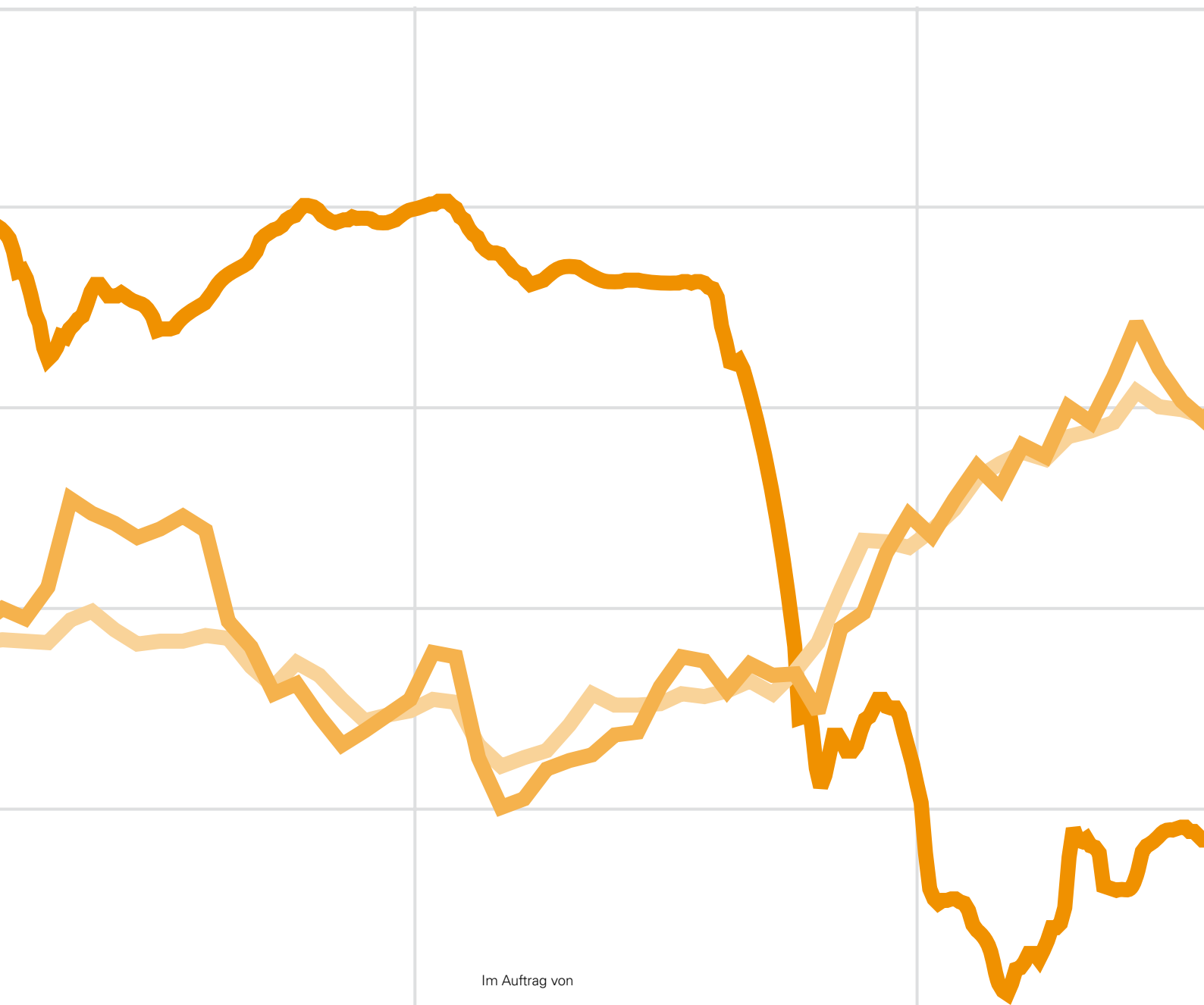
Das Private Banking befindet sich gemäss einhelligem Urteil der Experten in einem Paradigmenwechsel, der primär aus den Anpassungen im Bereich des Bankkundengeheimnisses resultiert. Als Antwort auf diese Entwicklung wird vielerorts der Fokus auf Qualität als wegweisend für die Zukunft betrachtet. Manch ein Banker äussert hinter vorgehaltener Hand allerdings die Angst, dass dies alleine nicht genügen könnte, um sich im Wettbewerb zu behaupten. Diesen Befürchtungen können die hier dargestellten Resultate entgegengehalten werden: Das Verbesserungspotential ist in der Tat sehr gross. Nebst der schnell gefundenen Einigkeit bezüglich der Bedeutung der Qualität für Zukunftsstrategien wird hier auch die weniger leicht zu beantwortende Frage nach den aus Kundensicht relevanten Qualitätsmerkmalen beantwortet.

3 Conclusion

Whereas in the main study private banking providers generally scored good marks in view of the high satisfaction ratings awarded by clients, a more in-depth analysis of advisory quality puts this positive image into perspective. We should not let ourselves be blinded by these high overall satisfaction ratings, especially in private banking where clients have extremely discerning requirements. Even if the overall rating is positive, there are many ways in which advisory quality can be improved. These include the following:

- ▶ More emphasis needs to be placed on the first phase of the advisory process – matching between the client and the client advisor. A sub-optimal match must be identified by the bank – or the advisor – immediately so that the client can be reassigned a new advisor as soon as possible. In the best case scenario, this would result in a loss in optimal profitability of the client relationship. In the long term, however, it could lead to “reallocation” to another bank.
- ▶ We cannot realistically expect to improve advisory quality by enhancing all quality components to the same degree. We need to focus on those areas which are of special relevance to clients and where there is the most ground to make up in terms of the degree of achievement.
- ▶ There is room for improvement in the way advisory time is allocated. Advisors’ precious time should primarily be employed on the basis of individual clients’ earnings potential.

Experts unanimously agree that private banking is undergoing a paradigm shift, largely as a result of changes in the area of bank-client confidentiality. In response to this development, many institutions are honing their focus on quality in an effort to distinguish themselves from the competition. Nevertheless, numerous bankers are beginning to express the concern that this may not be enough. The results outlined here would seem to contradict this, however. Indeed, the potential for improvement is in fact very large. In addition to the quickly established consensus on the importance of quality for future strategies, we answer the less straightforward question of which quality features are relevant from a client perspective.



Im Auftrag von